



BACHELORARBEIT

Frau
Angelina Grotmann

**Das Burnout Syndrom in der
heutigen Arbeit– und Freizeit-
welt**

**Ein Präventionsplan für Be-
troffene und Unternehmen**

2016

BACHELORARBEIT

Das Burnout Syndrom in der heutigen Arbeit – und Frei- zeitwelt

Ein Präventionsplan für Be- troffene und Unternehmen

Autorin:
Frau Angelina Grotmann

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM13wT5-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Thomas Müller

Zweitprüfer:
Dr. med. Roland Cyffka

Einreichung:
Mittweida, 16.06.2016

BACHELOR THESIS

**The burnout syndrome in to-
day's work and leisure world**

**A prevention plan for con-
cerned persons and compa-
nies**

author:

Ms. Angelina Grotmann

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM13wT5-B

first examiner:

Prof. Dr. Thomas Müller

second examiner:

Dr.med. Roland Cyffka

submission:

Mittweida, 16th of June, 2016

Bibliografische Angaben

Grotmann, Angelina:

Das Burnout Syndrom in der heutigen Arbeit – und Freizeitwelt. Ein Präventionsplan für Betroffene und Unternehmen

The burnout syndrome in today's work and leisure world. A prevention plan for concerned persons and companies

56 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

Abstract

Das Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit ist es festzustellen, inwieweit das Burnout Syndrom durch die Veränderungen der heutigen Arbeit – und Freizeitwelt beeinflusst wird. Weiterführend soll ein Überblick gegeben werden, wie Betroffene und Unternehmen dem Syndrom vorbeugen können. Als Basis wurde die Fachliteratur herangezogen und ausgewertet, somit ist die Arbeit als eine Literaturrecherche anzusehen. Die Ergebnisse bestätigen eine Veränderung der Arbeit – und Freizeitgesellschaft, in welcher sich das Burnout entwickeln kann. Die Vorbeugungsmöglichkeiten für Betroffene und Unternehmen werden anhand von Präventionsplänen aufgezeigt. Über die Schlussfolgerung hinaus ergeben sich weitere Forschungsfragen. Die Bachelorarbeit ist interessant für Betroffene und Unternehmen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Hinführung zur Thematik.....	1
1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung	2
1.3 Methodische Vorgehensweise und Aufbau	3
2 Das Burnout Syndrom	5
2.1 Begriffserklärung.....	5
2.2 Ursachen	6
2.3 Symptome.....	9
2.4 Verlauf des Burnout Syndroms.....	11
2.5 Prävention und therapeutische Maßnahmen	12
3 Die moderne Arbeit – und Freizeitwelt.....	15
3.1 Definition des Arbeit – und Freizeitbegriffes	15
3.2 Entwicklungen der Arbeit und Freizeit	16
3.3 Verteilung und Unterschiede	18
3.4 zukünftige Veränderungen	20
4 Burnout in der heutigen Arbeit – und Freizeitwelt.....	23
4.1 Belastungen am Arbeitsplatz.....	23
4.2 Überlastung der Führungskräfte.....	25
4.3 Schäden für die Unternehmen.....	26
4.4 Präventionsmaßnahmen der Unternehmen.....	28
4.4.1 Präventionsmaßnahmen am Beispiel Phoenix Contact.....	32
4.4.2 Präventionsmaßnahmen am Beispiel Hilti Kunststofftechnik GmbH	33
4.5 Entstehung von Stress in der Freizeit.....	34
4.6 Auswirkungen auf das Sozialleben des Betroffenen.....	36
4.7 Präventionsmaßnahmen gegen Freizeitstress	37

4.8	Wiedereingliederung nach dem Burnout Syndrom	38
5	Wissenschaftliche Arbeitung des Themas	40
5.1	Erkennung einer Burnout Gefährdung bei sich selbst.....	40
5.2	Erarbeitung eines Selbstpräventionsplanes.....	42
5.3	Erkennung einer Gefährdung der Mitarbeiter	44
5.4	Erarbeitung eines Präventionsplanes für Unternehmen	46
5.5	Relevanz in der Praxis	51
6	Schlussbetrachtungen.....	53
6.1	Zusammenfassung der Arbeit	53
6.2	Beantwortung der Forschungsfrage	54
6.3	Ausblick	55
Literaturverzeichnis		IX
Eigenständigkeitserklärung		XIII

Abkürzungsverzeichnis

BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
KVP – Prozesse	Kontinuierliche Verbesserungsprozesse
AU – Tage	Arbeitsunfähigkeitstage

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 wechselseitige Ursachen des Burnout Syndroms"	7
Abbildung 2: Modell beruflicher Gratifikationskrisen nach Siegrist	24
Abbildung 3: AU - Tage aufgrund von Burnout in den Jahren 2003-2014	28
Abbildung 4: Führung und Prävention	29
Abbildung 5: Burnout Selbstpräventionsplan	42
Abbildung 6: Präventionsplan für Unternehmen	46

1 Einleitung

1.1 Hinführung zur Thematik

„Da sprach der Schwiegervater Moses zu ihm: Die Sache ist nicht gut, die du tust; du wirst ganz erschlaffen, sowohl du, als auch dieses Volk, das bei dir ist; denn die Sache ist zu schwer für dich, du kannst sie nicht allein ausrichten.“ (2. Mose 18, 17-18) Die Worte des Schwiegervaters deuten bei Moses auf das sogenannte Burnout Syndrom hin und zeigen, dass das Burnout kein Phänomen ist, welches erst in den letzten Jahrzehnten entstanden ist. Wie dieses Leiden mit den Veränderungen der heutigen Arbeit – und Freizeitwelt zusammenhängt, soll nachfolgend besondere Aufmerksamkeit zu teil werden.

Aufgrund der individuell auftretenden Symptome wird das Burnout Syndrom nicht als Krankheit anerkannt. Es definiert sich als ein Leiden mit den unterschiedlichsten Erscheinungsbildern, sodass selbst Ärzte manchmal keine genaue Diagnose erstellen können. Ein Großteil der Symptome werden im Verlauf der Arbeit aufgeführt.

In den vergangenen Jahren hat die Popularität des Burnout Syndroms zugenommen. Es existieren unzählige Bücher über dieses Leiden und Personen des öffentlichen Lebens bekennen sich scheinbar häufiger als in den vergangenen Jahrzehnten zu dem Syndrom. Fast täglich erscheinen Artikel über Burnout in Zeitschriften und machen das Problem somit zu einem täglichen Begleiter, auch für Nichtbetroffene. Kaum ein Freundes – oder Bekanntenkreis scheint von diesem Thema verschont zu bleiben. Wenn Personen nicht selbst betroffen sind, macht die Erkrankung des Partners, Bekannten oder Freundes sie zu Mitbetroffenen. Doch im Vergleich zum früheren Jahrhundert haben sich die Arbeitszeiten verringert und der Freizeitanteil vergrößert. Eine durchschnittliche Arbeitswoche liegt bei 38,5 bis 40 Stunden, das entspricht 7,7 bis 8 Arbeitsstunden am Tag. Abgesehen von Überstunden steht somit der restliche Tages- teil den Individuen zur freien Verfügung. Warum die Zahl der Burnout Patienten trotz der vermehrten Freizeit zuzunehmen scheint wird im Verlauf der vorliegenden Arbeit geklärt.

Da ein Burnout Syndrom zu einer längeren Arbeitsunfähigkeit führt, entstehen für Unternehmen wirtschaftliche Schäden. Nicht zu vergessen sind private Einbußen des Betroffenen, denn Beziehungen und Freundschaften sind langfristig gefährdet. Daher wird eine zielgerichtete Prävention gegen das Leiden immer wichtiger, um die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens nicht weiter zu gefährden und um soziale Kontakte aufrechtzuerhalten. Der Relevanz der Prävention – auf Unternehmerebene sowie auf Selbstbasis - wird im Zuge dieser Arbeit besondere Bedeutung beigegeben werden.

1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung

Die Aufteilung von Arbeit und Freizeit unterliegt einem ständigen Wandel. Insbesondere seit 1950 können Veränderungen der Aufteilung verzeichnet werden. Doch obwohl die Arbeitszeiten abgenommen haben und den Menschen somit mehr Freizeit zur Verfügung steht, scheint das Burnout Syndrom zuzunehmen. In einem Artikel des Spiegels wird das Burnout sogar als ein „Massenleiden“ betitelt. (vgl. Spiegel Online, 2011, spiegel.de, 27.05.2016) Daher ergibt sich folgende Forschungsfrage: Inwieweit wird die Entstehung des Burnout Syndroms durch die heutige Arbeit – und Freizeitwelt beeinflusst und wie können Betroffene und Unternehmen diesem vorbeugen? Als Unterstützung sollen Präventionspläne für Betroffene und für Unternehmen erstellt werden.

Mit der Forschungsfrage verknüpft sind also die Veränderungen der Arbeit – und Freizeitwelt, welche in den letzten Jahren entstanden sind. Steht den Menschen mehr Freizeit zur Verfügung als früher? Warum erleiden scheinbar mehr Menschen als damals ein Burnout Syndrom? Fest steht jedenfalls, dass die wöchentliche Arbeitszeit abgenommen hat. Und auch die zwei Thesen werden sich im Verlauf der Arbeit klären.

Um die Forschungsfrage zu klären sind inhaltliche Aspekte der Freizeitforschung relevant. Da der Gegensatz von Freizeit die Arbeit darstellt, enthält die Freizeitforschung ebenfalls relevante Informationen zur Arbeitsgesellschaft. Weiterhin ist die inhaltliche Erarbeitung von Präventionsmaßnahmen von Bedeutung, um den zweiten Teil der Forschungsfrage zu beantworten.

Da die Abschlussarbeit zwei Forschungsbereiche zusammenführt ist eine Eingrenzung des Themas erforderlich. Um eine Vorstellung über das Burnout Syndrom zu bekommen, werden im Folgenden Begriffe definiert und Symptombilder aufgezeigt. Die Entdeckung des Burnouts stellt in diesem Zusammenhang keine Relevanz dar, daher enthält die Arbeit keine inhaltlichen Aspekte derer. Für ein Verständnis der Freizeitforschung sind ebenfalls Begriffserklärungen erforderlich. Besondere Relevanz stellt jedoch die Entwicklung der Arbeit und Freizeit dar. Folglich wird das Burnout Syndrom in die heutige Arbeit – und Freizeitwelt eingebunden. Abgerundet wird die Abschlussarbeit durch die Erstellung eines Selbstpräventionsplanes sowie eines Präventionsplanes für Unternehmen.

Außer der Beantwortung der Forschungsfrage verfolgt diese Arbeit als weiteres Ziel eine Auseinandersetzung mit dem Thema Burnout bei Unternehmen. Nicht vernachlässigt werden dabei sollte allerdings die Auseinandersetzung des Individuums selbst. Die hohe Aufmerksamkeit, die dem Burnout Syndrom zu Teil wird, sollte von Unternehmen nicht ignoriert, sondern vielmehr als Chance zur Handlung gesehen werden. Als Unterstützung für Betroffene selbst und für Unternehmen, sich der Gefahr des Burnouts bewusst zu werden, sollen praxisnahe Präventionspläne dienen, welche als angewandten Teil der Arbeit anzusehen sind.

1.3 Methodische Vorgehensweise und Aufbau

Die vorliegende Abschlussarbeit führt zwei Forschungsbereiche zusammen und soll diese miteinander verknüpfen. Dazu wird ein theoretischer Rahmen gesetzt und beide Themenbereiche so eingegrenzt, dass wichtige Erkenntnisse prägnant festgehalten werden können. Anschließend folgt der praktische Teil, in welchem die gewonnenen Kenntnisse übertragen werden sollen. Die Abschlussarbeit ist insgesamt in sechs Kapitel unterteilt.

Das erste Kapitel befasst sich mit der Heranführung an die Thematik, weiterhin soll die Forschungsfrage geklärt, und damit verbunden, das Ziel festgelegt werden. Als letzter Teil wird die methodische Vorgehensweise dargestellt.

Im zweiten Kapitel folgt eine kurze Darstellung des Themas Burnout. Es werden Ursachen und Symptome erläutert sowie der typische Verlauf des Leidens geschildert. Abschließend werden Präventionshinweise gegeben und therapeutische Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt.

Das dritte Kapitel der Abschlussarbeit beschäftigt sich mit der Freizeitforschung. Die Begriffe Arbeit und Freizeit sollen in ihrer Bedeutung erklärt und die Entwicklungen zu den letzten Jahrhunderten dargestellt werden. Inwiefern die Freizeitgestaltung von unterschiedlichen Lebensphasen und Altersklassen abhängig ist, wird erläutert. Abschließend soll ein Ausblick in zukünftige Veränderungen und Trends gegeben werden.

Im vierten Kapitel wird das Burnout Syndrom in die Freizeitforschung eingebunden. Unternehmensinterne Faktoren, welche das Burnout beeinflussen, werden dargestellt und die entstehenden Schäden für Unternehmen aufgeführt. Es gibt einige deutsche Unternehmen, die aufgrund ihrer Präventionsmaßnahmen als Vorreiter angesehen werden können. Als Beispiel erfolgreicher Unternehmensprävention werden diese vorgestellt und mögliche Maßnahmen aufgeführt. Fortlaufend wird erklärt, wie Freizeitstress entstehen kann und welche Auswirkungen dies auf das Sozialleben der Betroffenen hat. Weiterhin werden Präventionsmaßnahmen gegen Freizeitstress aufgezeigt. Wie eine Wiedereingliederung nach dem Burnout geschehen sollte wird im letzten Unterkapitel erläutert.

Das fünfte Kapitel besteht aus einer wissenschaftlichen Erarbeitung des Themas. Es werden die auftretenden Symptome aus dem ersten Kapitel herangezogen und auf deren Basis Erkennungszeichen geschildert, wie ein Individuum das Burnout bei sich selbst erkennen kann. Darauf aufbauend wird anhand der gewonnen Erkenntnisse ein Selbstpräventionsplan erstellt. Eine Erkennung der Gefährdung von Mitarbeitern wird dargestellt und ein Präventionsplan für Unternehmen angefertigt. Abgerundet wird das Kapitel durch eine Erläuterung der Praxisrelevanz von Präventionsplänen.

Abschließend folgt das sechste und letzte Kapitel, in dem Schlussbetrachtungen erfasst werden. Beginnend mit einer Zusammenfassung der Abschlussarbeit, gefolgt von der Beantwortung der Forschungsfrage und zuletzt mit einem zukünftigen Ausblick.

Es folgt ein Literaturverzeichnis sowie die Eigenständigkeitserklärung.

Die Abschlussarbeit ist als eine Literaturrecherche anzusehen. Zurückgegriffen wurde auf bekannte Autoren der Burnout Forschung, wie Freudenberger, Maslach und Faust sowie Nagel, Petermann und Rittler. Letztere beschäftigen sich intensiv mit der Prävention in Unternehmen. Als renommierte Freizeitforscher anzusehen sind Immerfall, Wasner und Opaschowski, daher wurde primär diese Literatur verwendet. Weitere Autoren unterstützen oder entgegnen den angeführten Thesen, sodass diese ebenfalls aufgenommen wurden.

2 Das Burnout Syndrom

2.1 Begriffserklärung

Der Begriff Burnout entlehnt sich aus dem englischsprachigen *to burn out* und beschreibt das Leiden des *Ausbrennens*.

Nach Volker Faust kennzeichnet Burnout „ursprünglich die negativen Folgen der beruflichen (Über-)Beanspruchung mit gemütsmäßiger Erschöpfung, innerer Distanzierung und schließlich Leistungsabfall.“ (Faust, 2011, S.2) In Folge von einer Überbeanspruchung der eigentlichen Leistungsfähigkeit gerät der Betroffene in einen Erschöpfungszustand, distanziert sich emotional von seinem Umfeld und vermindert schließlich die Leistungsfähigkeit.

Herbert Freudenberger beschreibt einen ausgebrannten Menschen als „nicht sonderlich sympathisch. Er oder sie mag launisch sein, überkritisch, verärgert, unbittlich, er mag sich allen wohlgemeinten Vorschlägen widersetzen und Verhaltensweisen ausgeliefert sein, die jedermann aus seiner Umgebung vertreiben.“ (Freudenberger, 1980, S. 32) Demnach verhält sich ein unter Burnout leidender Mensch seinem Umfeld gegenüber abweisend und nimmt die Ratschläge seiner Mitmenschen nicht an. Es folgt die Abwendung der anderen gegenüber dem Betroffenen.

Weiterhin führt Freudenberger an, dass „Ausbrennen bedeutet: sich entleeren. Die eigenen körperlichen und seelischen Reserven erschöpfen. Sich selbst bei dem Versuch zerstören, unter Aufbietung aller Kräfte unrealistische Erwartungen zu verwirklichen, die selbstgesetzt oder vom Wertsystem der Gesellschaft aufgezwungen sind.“ (Freudenberger, 1980, S. 38) Die Ziele des Betroffenen sind zu hoch definiert, ganz gleich ob sie von der Gesellschaft vorgelebt oder von dem Individuum selbst getroffen werden. Diese Ziele mit allen Mitteln und Kräften erreichen zu wollen, endet in einem Zustand der Selbstzerstörung, welcher als Burnout bezeichnet wird.

Laut Ulla Nagel und Olaf Petermann [...] „wirkt bei Burnout ein von permanenten Frustrationen negativ gefärbter emotionaler Zustand auf Erholungsprozesse zusätzlich erschwerend. Er steht in Zusammenhang mit der Entwicklung von Depressionen, sodass sich bei Burnout Dauerstress und emotionale Erschöpfung in einem gefährlichen Aufschaukelungsprozess miteinander verquicken.“ (Nagel, Petermann, 2012, S. 27) Die Frustration des Betroffenen überträgt sich also auf den emotionalen Zustand, der permanente Stress und die emotionale Erschöpfung nehmen unmittelbar Einfluss aufeinander.

Es gilt festzuhalten, dass der emotionale Erschöpfungszustand eines der wesentlichen Merkmale bei Burnout Betroffenen ist. In Folge einer Überbeanspruchung der Leistungsfähigkeit kommt es zum Leistungsabfall, welcher durch Frustrationen und Niederschläge gekennzeichnet ist. Daraus resultiert schließlich der seelische Zustand der

Erschöpfung. Nicht selten stehen das Burnout Syndrom und die Entwicklung einer Depression im Zusammenhang. Das ursprüngliche Verständnis nach Faust ist mit den heutigen Definitionen weiterhin vereinbar. Die Begriffserklärungen aller Autoren sind grundsätzlich überschneidend in ihrer Bedeutung, unterscheiden sich lediglich dadurch, dass Freudenberger den gesellschaftlichen Aspekt in Betracht zieht. Inwiefern dies zutreffen mag wird in den folgenden Kapiteln geklärt.

2.2 Ursachen

Über die Ursachen des Burnout Syndroms besteht kein eindeutiges Meinungsbild, allerdings werden von Experten meist doch die gleichen Aspekte angeführt. So liegen sie vor allem in der beruflichen Laufbahn des Betroffenen. Es sind oftmals zielstrebige Individuen, die ununterbrochen arbeiten, um noch erfolgreicher zu werden. Die Ziele sind zu hoch gesetzt und wollen zu schnell erreicht werden, sodass für den Geschädigten ein enormer Leistungsdruck an sich selbst entsteht. Häufig passiert dies in den Gebieten, in welche der Betroffene die meiste Energie investiert. Dies muss nicht zwingend die eigene Karriere betreffen, weitere Gründe können das Erlernen eines Talentes, Geld, Macht, oder das Ansehen in der Gemeinde sein. (vgl. Freudenberger, 1980, S. 33)

Auch die Situation am Arbeitsplatz sowie die Beziehungen zu Mitarbeitern und Kollegen können Ursachen des Ausbrennens sein. Zu den äußeren Belastungen, welche zum Burnout führen können, gehören schlechte Arbeitsplatzbedingungen, ein schlechtes Betriebsklima sowie unüberschaubare Arbeitsabläufe und – zusammenhänge. (vgl. Faust, 2011, S.3)

Das Sozialleben bietet ebenfalls einige Gründe, um an einem Burnout zu erkranken. Eine Ehe kann ausbrennen, wenn sie unrealistisch gestaltet wird. Die Partner versuchen, äußerlich ein Bild des perfekten Paares aufzubauen, entfernen sich aber innerlich immer mehr voneinander. Sie zeigen sich vor Angehörigen und Freunden als ein sehr verliebtes Paar, auch nach mehreren Ehejahren versuchen sie dieses Bild noch aufrecht zu erhalten. Doch in ihrer Privatsphäre leben sie aneinander vorbei, keiner geht mehr auf die Bedürfnisse des anderen ein. Das Ausbrennen der Ehe wird dann sichtbar, wenn einer der beiden Partner den anderen verlässt. (vgl. Freudenberger, 1980, S. 41-45)

Werden Kinder nach einem Familienvorbild erzogen, neigen sie zu der Gefahr des Burnouts. Dies äußert sich insbesondere dann, wenn ein Kind zu etwas gezwungen oder in ein Wunschbild der Eltern gedrängt wird. Inmitten der Pubertät kommt es dann zu einem Zusammenbruch, das Kind hört auf zu funktionieren und erleidet am Burnout Syndrom. Sind die Eltern aufmerksam, kann dies verhindert werden, denn Anzeichen können unter anderem Traurigkeit, Schweigsamkeit und früher Alkoholmissbrauch

sein. (vgl. Freudenberger, 1980, S.41-45) Grund für das Ausbrennen der Ehe sowie das Ausbrennen in der Pubertät, ist die Diskrepanz zwischen dem Image, welches ein Individuum nach außen hin vertritt und dem wahren Image, welches von den eigenen Gefühlen beeinflusst wird. (vgl. Freudenberger, 1980, S. 46-51)

Weiterhin existieren die sogenannten inneren Belastungen, die innerseelischen und psychosozialen Aspekte. Misserfolge werden als persönliche Niederlage empfunden und haben Einfluss auf das Selbstwertgefühl. Demnach folgt eine Kommunikationsstörung sowie der Einbruch der Leistung, Erschöpfungszustände und letztlich Herz-Kreislauf Beschwerden, Darmprobleme sowie Wirbelsäulenbeschwerden, die als psychosomatische Störungen¹ verstanden werden. (vgl. Faust, 2011, S.4)

Die sozialen Berufe sind laut Faust und Freudenberger besonders von dem Ausbrennen gefährdet. Menschen entschließen sich dazu Arzt, Krankenschwester oder Lehrer zu werden. Sie wollen anderen Menschen helfen und ihnen etwas beibringen. Doch nicht jedes Individuum will sich helfen oder etwas beibringen lassen. Die Ausgebildeten sind enttäuscht über diese Niederlagen, arbeiten trotzdem weiter hart und gewissenhaft. Die Arbeit üben sie roboterähnlich aus, bis etwas nachgeben muss. Üblicherweise sind dann weitere wesentliche Lebensbereiche betroffen. Die Folge dieser Beziehungskonflikte innerhalb der sozialen Berufe ist das Burnout. (vgl. Freudenberger, 1980, S. 34)

Es ist wichtig darauf hinzuweisen, dass nicht nur Menschen aus den Helferberufen gefährdet sind, ein Burnout Syndrom zu erleiden. In der heutigen Gegenwart unterliegen alle Berufsbereiche dieser Bedrohung. (vgl. Nagel, Petermann, 2012, S. 28) Weiterhin kennzeichnen Nagel und Petermann drei wesentliche Ursachen, welche sich wechselseitig verstärken können. Diese Ursachen fördern die Entwicklung eines Burnout Syndroms und werden in der folgenden Abbildung dargestellt.

Abbildung 1: wechselseitige Ursachen des Burnout Syndroms

Begünstigende Persönlichkeitsfaktoren	
-	Hohes Anspruchsniveau
-	Perfektionismus

¹ „Als Psychosomatische Störung bezeichnet man eine gesundheitliche Störung bei der sowohl die psychischen Funktionen wie auch die körperlichen Funktionen gestört sind.“ (Mäser, 2016, psychiaterpsychotherapie.com, 03.04.2016) Demnach versteht man unter einer psychosomatischen Störung die Beeinträchtigung der seelischen sowie der körperlichen Funktion.

<ul style="list-style-type: none"> - Mangelnde Fähigkeit, sich selbst wertzuschätzen - Idealismus - Hunger nach Anerkennung - Ausgeprägtes Erfolgsstreben - Neigung zu Schuldgefühlen
Kritische Verhaltensweisen
<ul style="list-style-type: none"> - Überbewertung von Arbeit - Hohe und rigide Erfolgs – und Karriereziele - Unterschätzung des Aufwands - Vernachlässigung von Pausen, Schlaf und längerer Erholung - Vernachlässigung eigener Bedürfnisse
Begünstigende Arbeitsbedingungen
<ul style="list-style-type: none"> - Geringe Handlungsspielräume - Übermaß an Bürokratischer Kontrolle - Mangel an Anerkennung - Mangel an Rückhalt – vor allem bei Misserfolg - Unmöglichkeit, als Einzelner etwas zu bewegen - Keine soziale Unterstützung - Fehlender Direktkontakt

(Quelle: Nagel, Petermann, 2012, S. 28)

Die Tabelle kennzeichnet, dass sich die angeführten Ursachen wechselseitig aufeinander beziehen und verstärken können. Persönlichkeitsfaktoren, Verhaltensweisen sowie Arbeitsbedingungen nehmen unmittelbaren Einfluss aufeinander und liegen bei den Betroffenen dicht aneinander. Dies bedeutet, dass bspw. die Persönlichkeitsfaktoren das Verhalten des Betroffenen beeinflussen. Verfolgt ein Mensch ein persönlich hohes Anspruchsniveau, betrifft dies sein Verhalten in der Festsetzung von hohen und rigiden Karrierezielen und die Arbeit wird oftmals überbewertet.

In dem Zusammenhang dieses Kapitels muss angeführt werden, dass die Ehe sowie das nachzueifernde Familienvorbild durchaus Ursachen des Burnout Syndroms sein können. Allerdings zeigt die Fachliteratur die Gründe häufiger in der beruflichen Laufbahn und in der Arbeitsplatzsituation des Betroffenen. (vgl. Faust, 2011, S. 2-3)

2.3 Symptome

Ein beachtliches Symptom des Ausbrennens ist die emotionale Erschöpfung. Der Betroffene ist überfordert, leidet unter Müdigkeit, Schlafstörungen und fühlt sich in jeder Hinsicht niedergeschlagen. Selbst in der Freizeit ist keine Entspannung mehr möglich, zudem nehmen Krankheitserscheinungen wie Magen–Darm Infektionen, Kopf– und Rückenschmerzen zu. Weiterhin distanziert sich der Betroffene von Kollegen, Kunden und Freunden. Dies geschieht als eine Abwehrreaktion auf die emotionale Erschöpfung und passiert emotional, gedanklich und verhaltensmäßig. Die Arbeit wird abgewertet und es kann ein Verlust des persönlichen Gefühls auftreten. Als ein weiteres Symptom wird die verringerte Arbeitsleistung des Betroffenen angeführt. Die Konzentrationsunfähigkeit lässt den Eindruck entstehen, dass Leistung, Kompetenz und Kreativität darunter leiden. (vgl. Nagel, Petermann, 2012, S. 28)

Treten Symptome der geistigen, körperlichen und emotionalen Erschöpfung über längere Zeit auf, wird von einem Burnout gesprochen. (vgl. Koch, Kühn, 2001, S. 10-14) Burisch ordnet einige Symptome in einzelnen Kategorien an, die im Folgenden näher betrachtet werden. Die Kategorie eins kennzeichnet Warnsymptome in der Anfangsphase. Ein höherer Energieeinsatz wird durch die Betroffenen gezeigt und nach der Arbeit kann dieser nicht mehr abschalten. Dadurch fehlt dem Individuum die nötige Energie für den kommenden Arbeitstag und das Gefühl des Zeitverlustes, sowie die Unterdrückung eigener Bedürfnisse enden in einem Teufelskreis. Hier führt Burisch an, dass insbesondere das Gefühl, welches der Betroffene mit der Arbeit verbindet, ausschlaggebend ist. Erschöpfungssymptome kennzeichnen den zu hohen Energieeinsatz. (vgl. Burisch, 2006, S. 24-34)

In der Kategorie zwei wird von einem reduzierten Engagement gesprochen. Auf den zu hohen Arbeitseinsatz folgt ein emotionaler, kognitiver² und verhaltensmäßiger Rückzug. (vgl. Burisch, 2006, S. 24-34) Durch erhöhte Aktivität versucht der Leidende die verminderte Leistungsbereitschaft zu verstecken. (vgl. Decker, 2001, S. 112-133) Dem Betroffenen fällt es schwer, morgens den Arbeitsplatz aufzusuchen. Burisch vertritt den Standpunkt, dass es sich um Menschen handelt, die sich ihren Beruf vor einigen Jahren selbst ausgesucht haben. Die Betroffenen wirken präsent und beschäftigt, obwohl niemand wirklich weiß, was sie gerade tun. (vgl. Burisch, 2006, S. 24-34)

Emotionale Reaktionen und Schuldzuweisungen kennzeichnen die Kategorie drei der Burnout - Symptomatik. Durch Desillusionierung und das Aufgeben zentraler Ziele entsteht eine Trauerarbeit. Die Trauerarbeit kann unterdrückt werden, indem die Schuld

² betrifft die Wahrnehmung des Menschen

für den Zustand sich selbst oder der Umwelt gegeben wird. Depressive Phasen und Hilflosigkeit treten auf, wenn der Betroffene die Schuld bei sich selbst sucht. Eine Erniedrigung des Selbstwertgefühls erfolgt, da der Betroffene sich als Versager ansieht. Wutausbrüche, gereizter Stimmungszustand und Pessimismus sind die Folgen, wenn der Betroffene den Ursachen der Umwelt die Schuld für seinen Zustand gibt. (vgl. Burisch, 2006, S. 24-34)

In der Kategorie vier wird die Leistung des Betroffenen langsam abgebaut. Es unterlaufen Flüchtigkeitsfehler, Termine werden vergessen und die Motivation und Kreativität sinken. (vgl. Burisch, 2006, S. 24-34)

Das Interesse an der Umwelt nimmt in Kategorie fünf ab. Freunde und Bekannte ziehen sich zurück, da sich der Betroffene desinteressiert und gleichgültig verhält. (vgl. Burisch, 2006, S. 24-34)

Psychosomatische Reaktionen treten in Kategorie sechs auf. Diese Symptome kennzeichnen allerdings schon die Anfangszeit des Burnout Syndroms. Die Essgewohnheiten ändern sich, es wird bspw. mehr gegessen und mehr Süßigkeiten werden konsumiert. Weiterhin erhöht sich der Konsum von Alkohol, Nikotin und anderen Drogen. (Burisch, 2006, S. 24-34) Die Betroffenen suchen meistens keinen Arzt auf, sondern führen mit Schlaf – oder Beruhigungsmitteln Selbstbehandlungsversuche durch. Körperliche Beschwerden lassen sich selten medizinisch nachweisen. (vgl. Faust, 2011, S. 3-5)

In der Kategorie sieben setzt laut Burisch die existentielle Verzweiflung ein. Hoffnungslosigkeit und Sinnlosigkeit des Lebens führen nicht selten zu Selbstmordgedanken. Eine Ausführungsgefahr dieser Gedanken ist groß. (Burisch, 2006, S. 24-34)

Diese Symptome sind nicht als absolut anzusehen und auch nicht abschließend. Einige Symptome schließen sich gegenseitig aus und die Auflistung basiert auf einer zeitlichen Abfolge. Bei einem Burnout Syndrom müssen nicht alle unter den Kategorien genannten Symptome auftreten und die Reihenfolge ist nicht zwingend. Durch die Symptomatik sollen Übersichtlichkeit und Verständlichkeit geboten werden. Weiterhin kann das Burnout Syndrom durch innere und äußere Veränderungen jederzeit gehalten werden, allerdings können dabei bleibende Schäden entstehen. (vgl. Burisch, 2006, S. 21-34)

Zusammenfassend dargestellt gibt es beachtliche Symptome des Burnout Syndroms. Kennzeichnend ist laut Nagel und Petermann die emotionale Erschöpfung, folglich distanziert sich der Betroffene aus seinem engen Umkreis und die Arbeitsleistung verringert sich. Wenn alle Symptome über einen längeren Zeitraum auftreten, wird von einem Burnout Syndrom gesprochen. Burisch ordnet die Symptome in sieben Rubriken an. In der Kategorie eins wird noch von Warnsymptomen gesprochen, während sich in der Rubrik zwei bereits das Engagement des Betroffenen vermindert. Der Typ drei ist geprägt von emotionalen Reaktionen und Schuldzuweisungen. Die Leistung des Betroffenen baut sich in Kategorie vier ab, in der Rubrik fünf nimmt das Interesse an der

Umwelt ab. Typ sechs ist gekennzeichnet von psychosomatischen Erscheinungen und schließlich setzt in Kategorie sieben die existentielle Verzweiflung ein. Burisch beschreibt die einzelnen Symptome aufgrund der Zuteilung in Kategorien ausführlicher und lässt eine detailliertere Vorstellungskraft des Leidens zu. Dennoch sind die dargestellten Symptombilder der Autoren nahezu identisch und unterliegen somit keiner Differenzierung. Es sollte festgehalten werden, dass die Distanzierung von Freunden und Bekannten laut Burisch erst in der Kategorie fünf erfolgt. Nagel und Petermann kennzeichnen dieses Symptom früher, da das Symptombild der Autoren nicht chronologisch dargestellt ist.

2.4 Verlauf des Burnout Syndroms

Ein Burnout kann plötzlich auftreten, bahnt sich jedoch Monate oder Jahre früher an. Die Betroffenen können diese Anbahnung verstecken, da ihnen häufig selbst nicht bewusst ist, in welchem Zustand sie sich befinden. Reizbarkeit, Wutausbrüche und Ungeduld gehören zu den ersten Anzeichen. Besondere Umstände, wie z.B. die Erkrankung eines Angehörigen, können das Syndrom dann komplett ausbrechen lassen. (vgl. Freudenberger, 1980, S. 34-38)

Faust beschreibt einen Burnout Betroffenen als einen Menschen, der unter Zeitnot leidet. Der Geschädigte zieht sich langsam von seinen Mitarbeitern, Kollegen, Freunden, Angehörigen und zum Schluss von seinem Partner zurück. Das Überengagement im Beruf wird durch eine Erschöpfungsphase ausgebremst, sodass sich das Individuum Belastungs – und Erholungsunfähig fühlt. Hinzu kommen Infekte und das Gefühl, dass keine Regeneration des Körpers mehr stattfindet. Letztlich endet dies in der kompletten Kraftlosigkeit. Äußerlich fühlt sich der Betroffene matt und abgeschlagen, innerlich jedoch nervös, reizbar und leicht aggressiv. Der Endzustand lässt den Ausgebrannten resignierend und entmutigend auftreten. Er ist leicht zu kränken, niedergeschlagen und kann sogar unter Minderwertigkeits – und Versagensgefühlen leiden. Sein Erscheinungsbild wirkt pessimistisch und das Umfeld erkennt den Betroffenen kaum wieder. (vgl. Faust, 2011, S. 6-9)

Die Folgen reichen von psychosozialen Konsequenzen³ bis hin zu beruflichen Einbußen. Das gesamte Leistungsvermögen wird langsam abgebaut, infolgedessen kommt es zu Merk – und Konzentrationsstörungen und schließlich zur Vergesslichkeit. Auch körperliche Beschwerden können ohne einen nachzuweisenden Grund auftreten. Das

³ Schwierigkeiten innerhalb von sozialen Beziehungen wie Partner – und Ehekrisen

eigene Zuhause bietet für den Betroffenen keine Rückzugsmöglichkeit mehr, denn Probleme mit dem Partner können auftreten. Dies äußert sich in einem wachsenden Alkohol –, Nikotin – und Kaffeekonsum sowie Selbstbehandlungsversuchen mit verschiedenen Beruhigungsmitteln. Ärzte werden selten aufgesucht und wenn, dann nur unter vorgeschobenen Klagen. (vgl. Faust, 2011, S. 6-9)

Gravierendere Konsequenzen hingegen betreffen den Arbeitsplatz des Betroffenen. Mit der Arbeitsstelle verbundene Gefühle können nun Versagen, Fluchtphantasien und Tagträume, Verspätungen, häufigere Fehlzeiten und die Unfähigkeit, sich auf andere zu konzentrieren, sein. Der Kontakt zu Patienten oder Kunden wird nicht mehr subjektiv sondern objektiv betrachtet. (vgl. Faust, 2011, S. 6-9)

Die Arbeit liefert dem Betroffenen folglich kein Erfolgsgefühl mehr und er verliert das Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit. Der Ausgleich wird in der Freizeit gesucht, verläuft in den meisten Fällen allerdings weniger erfolgreich. Die zuvor nur äußerlich sichtbar gewordenen Symptome werden jetzt auch für den Betroffenen sichtbar. Selbstmitleid, Angst und Panikbereitschaft sind nur einige dieser. (vgl. Faust, 2011, S. 6-9)

Die körperlichen Symptome nehmen im weiteren Verlauf Überhand, obwohl sie immer noch keinem organischen Befund unterliegen. Häufigste Symptome sind unter anderem Schlafstörungen, Kopfschmerzen, sexuelle Störungen und auch Herz-Kreislaufbeschwerden. Durch diese psychosomatischen Krankheitserscheinungen fehlt der Ausgebrannte immer häufiger am Arbeitsplatz. Letztlich können sogar Suizidgedanken aufkommen und die eigene Existenz ist in Gefahr. (vgl. Faust, 2011, S. 6-9)

Verallgemeinernd lässt sich festhalten, dass das Burnout Syndrom scheinbar plötzlich ausbricht, es sich aber durch mehrere Symptome deutlich im Voraus ankündigt. Wutausbrüche, der Rückzug von dem sozialen Umfeld sowie Leistungsunfähigkeit kennzeichnen die Anfangsphase. Im weiteren Verlauf kommt es zu körperlichen Symptomen wie Schlafstörungen oder Herz – Kreislaufbeschwerden, die den Betroffenen immer häufiger am Arbeitsplatz fehlen lassen. In der letzten Phase treten mitunter Suizidgedanken auf.

2.5 Prävention und therapeutische Maßnahmen

Die Vermeidung und Vorbeugung des Burnout Syndroms liegt vor allem im Bewusstsein des Menschen. Nur der Mensch selbst weiß, wann alle Kraftreserven aufgebraucht sind. Der Betroffene sollte versuchen, sich mit seinem wahren Image anzufreunden und somit auch seine selbstgewählten Ziele zu verfolgen. (vgl. Freudenberg, 1980, S. 228-229)

Faust rät zuerst zu einer gründlichen Situationsanalyse, die den Einfluss der Umweltbedingungen und die eigenen Ziele betrifft. Außerdem sollte die eigene Kraft dosiert eingesetzt werden, damit sie langfristig geschont werden kann. Der Betroffene sollte sich darüber bewusst werden, ob der jetzige Beruf sein Wunschberuf ist und die Ansprüche an sich selbst niedriger werden lassen. Eine gesunde Lebensführung sei ebenfalls unabdinglich. Dazu zählen ausreichender Schlaf, physikalische Behandlungsmaßnahmen⁴ wie medizinische Bäder und eine regelmäßige sportliche Aktivität. Wissenschaftlern zufolge seien hier besonders Wald, Feld und Flur regenerationsfördernd. Weiterhin sollen eine gesunde Ernährung, die Ausübung von Hobbys, das Erlernen von Entspannungstechniken wie Autogenes Training und die Pflege von Kontakten und Beziehungen präventiv gegen das Ausbrennen wirken. (vgl. Faust, 2011, S. 9-13)

Anhand dieser Auffassungen wird davon ausgegangen, dass der erste Weg zur Vermeidung und Vorbeugung eines Burnout Syndroms einer konkreten Auseinandersetzung mit dem Individuum selbst obliegt. Außerdem sollte der Betroffene auf sich selbst Acht geben, ausreichend schlafen, sich gesund ernähren und regelmäßigen sportlichen Aktivitäten nachgehen. Wie bereits im vorherigen Kapitel angeführt, werden Therapeuten nur selten aufgesucht. Falls eine Therapie zustande kommt, können die folgenden Maßnahmen Teile der Behandlung sein.

Im Zuge einer therapeutischen Behandlung des Burnout Syndroms soll es von Wichtigkeit sein, alte Erinnerungen hervorzurufen und diese mit der aktuellen Situation zu vergleichen. Dies geschieht beispielhaft durch das Anschauen und Analysieren alter Fotoalben der Familie. Der Betroffene sollte die Körperhaltungen aller Personen auf den Bildern betrachten und herausfinden, ob Gesten und Berührungen ehrlich oder verkrampft erscheinen. Die Freundlichkeit des Gesichtsausdruckes spielt eine besondere Rolle, denn Ausgebrannte sind meistens von harten Gesichtszügen geprägt. Eine genaue Betrachtung sollte der Betroffene auf alte Kinderfotos legen. Falls dieses Portrait dem Ausgebrannten das Gefühl von Mitleid verschafft und er das Kind so annehmen möchte wie es ist, kann der Geschädigte dadurch lernen, sich selbst wieder anzunehmen wie er ist. (vgl. Freudenberger, 1980, S. 230-235)

Um Freundschaften und Beziehungen neu aufleben zu lassen, sollte sich der Betroffene fragen, was ihn zu dieser Verbindung geführt hat. Vor allem aber sollte er sich die Schuld der Distanzierung eingestehen können. (vgl. Freudenberger, 1980, S. 230-235)

Laut Freudenberger sei es sinnvoll, wenn der Betroffene lernt an der Arbeitsstelle Aufgaben abzugeben. So wird dessen Motivation auf andere Bereiche des Lebens aus-

⁴ Behandlungsmaßnahmen, die auf physikalischen Methoden wie Wärme, Kälte und Licht beruhen.

geweitet. Die Freizeit sollte sinnvoll genutzt werden, bspw. durch neue Sportarten. Je ausgewogener ein Mensch ist, desto geschützter ist er vor der Krankheit des Ausbrennens. (vgl. Freudenberger, 1980, S. 230-235)

Welche Therapie für den Betroffenen sinnvoll ist, obliegt dem behandelnden Arzt und richtet sich nach dem Beschwerdebild. Eine Therapie muss immer individuell auf den Betroffenen angepasst werden, nur so kann ein Psychologe ihm helfen. (vgl. Faust, 2011, S. 13-15) Folglich werden vier verschiedene Therapieformen dargestellt, welche nach Faust bei der Bekämpfung des Burnout Syndroms unterstützen können.

Eine Psychotherapie kommt selten zustande. Als ein Untergebiet der Psychotherapie kann die Verhaltenstherapie angesehen werden. Ziele dieser sind Veränderungen der Lebensgewohnheiten sowie eine Veränderung der Selbsteinschätzung. Daher muss dem Betroffenen verständlich gemacht werden, dass die Therapie einige Zeit in Anspruch nehmen wird. (vgl. Faust, 2011, S. 13-15)

Verhaltenstherapeutische Maßnahmen, zu denen bspw. eine Zeitplanung der Tage und Wochen zählen, helfen laut Faust in jedem Falle weiter. Hierzu müssen dem Betroffenen die Belastungsfaktoren bewusst gemacht werden. Es müssen Verhaltenspläne erarbeitet werden, welche Notfallinstruktionen und Schlüsselreize enthalten. Um einen Rückfall zu vermeiden, wird eine individuelle Checkliste erstellt. Diese enthält Warnsymptome und die entsprechenden Verhaltensstrategien und muss regelmäßig wiederholt sowie verstärkt werden. Weiterhin müssen die Probleme am Arbeitsplatz des Betroffenen diskutiert werden, um somit nach Lösungswegen suchen zu können. (vgl. Faust, 2011, S. 13-15)

Die physikalischen Behandlungsmaßnahmen sind zeitaufwendig und werden daher selten praktiziert, da die Betroffenen meistens möglichst schnell wieder gesund werden möchten. Bei dieser Therapiemaßnahme ist zum Teil auch Eigeninitiative gefragt und es werden unter anderem Schulter – und Nackenmassagen sowie medizinische Bäder durchgeführt. (vgl. Faust, 2011, S. 13-15)

Die Pharmakotherapie wird mit Arzneimitteln verübt, welche Wirkungen auf das Seelenleben der Betroffenen haben. Daher wird diese oftmals abgelehnt. (vgl. Faust, 2011, S. 13-15)

Es gilt festzuhalten, dass es für den Betroffenen relevant ist, die Ursachen der Krankheit im eigenen Handeln zu suchen. Ein Zugestehen des Leidens ist mitunter hilfreich. Außerdem ist eine neue Freizeitgestaltung mit der Ausprägung auf das Erlernen neuer Sportarten prägend. Eine Verhaltenstherapie, in welcher der Betroffene lernt seine Zeit sinnvoll zu nutzen, hilft laut Faust immer weiter. Andere Behandlungsmaßnahmen wie die physikalische Behandlung oder eine Pharmakotherapie werden selten praktiziert, da sie besonders zeitaufwendig sind.

3 Die moderne Arbeit – und Freizeitwelt

3.1 Definition des Arbeit – und Freizeitbegriffes

In Kapitel 2 wurde bereits angedeutet, dass Arbeit und Freizeit Einfluss auf die Entstehung eines Burnout Syndroms nehmen. Zunächst sollen aber die Begriffe erläutert werden, sodass fortlaufend eine Abgrenzung beider erfolgen kann.

„Arbeit ist vor allem Erwerbsarbeit und als solche zur zentralen Säule der Gesellschaft geworden. Sie schafft über die reine Existenzsicherung hinaus auch Wohlstand und bestimmt die soziale Stellung. Sie ist eine zentrale Voraussetzung sozialer Anerkennung und damit für Selbstwert, persönliche Identität und gesellschaftliche Teilhabe maßgeblich.“ (Papmehl, Tümmers, 2013, S.3) Arbeit dient demnach der Existenzsicherung, des Wohlstandes und der sozialen Stellung eines Menschen. Der Berufsstatus sowie das Einkommen sind einflussreich für Selbstwert, persönliche Identität und gesellschaftliche Teilhabe.

Weiterhin wird Arbeit als „zielgerichtete, soziale, planmäßige und bewusste, körperliche und geistige Tätigkeit“ beschrieben. (Gabler Wirtschaftslexikon, wirtschaftslexikon.gabler.de, 17.05.2016) Diese Definition lässt sich zur erstgenannten Begriffserklärung von Papmehl und Tümmers ergänzen, sodass eine genaue Vorstellung davon entstehen kann, was unter dem Begriff Arbeit zu verstehen ist. Unter Arbeit zu verstehende Tätigkeiten sind zielgerichtet und nicht selten sozial ausgelegt. Arbeit kann sowohl ein körperlich ausführender Beruf als auch eine geistige Tätigkeit sein.

Den Gegensatz zur Arbeit stellt die Freizeit dar. Beide Begriffe stehen jedoch im direkten Zusammenhang und sind im Kontext der wissenschaftlichen Arbeit zwingend anzuführen.

„Freizeit ist die frei zu Verfügung stehende Zeit des Menschen. In der Freizeit haben wir keine Verpflichtungen, jedenfalls keine von außen auferlegten.“ (Immerfall, Wasner, 2011, S. 9) In der Freizeit kann der Mensch also das tun, was er möchte. Es gibt keine von außen auferlegten Verpflichtungen, lediglich die eigens auferlegten schränken das Individuum in der Nutzung der Freizeit ein.

Laut Opaschowski hat sich heute, im Gegensatz zu der Vergangenheit, ein positives Verständnis der Freizeit durchgesetzt. „Freizeit ist eine Zeit, in der man für etwas frei ist. Freizeit ist mehr als eine Pause, in der man sich für den nächsten Arbeitstag wieder erholt.“ (Opaschowski, 2006, S. 35) Die arbeitsfreie Zeit ist also sehr wichtig für den Menschen, denn in dieser Erholungsphase ist er frei um Dinge zu tun, die er möchte. Es ist mehr als eine Pause bis zum nächsten Arbeitstag. Mittlerweile hat sich die Freizeit zu einem positiven Lebensgefühl entwickelt. (vgl. Opaschowski, 2006, S. 35)

„Freizeit bezeichnet als Komplementärbegriff zu Arbeitszeit jenen Teil der menschlichen Lebenszeit, der [...] als Teil der arbeitsfreien Zeit stärker einer selbstbestimmten, selbstgestalteten individuellen Praxis zur Verfügung steht, gleichwohl aber seine Grenze und gegebenenfalls auch seine Inhalte und Struktur aus dem Bezugsverhältnis zur gesellschaftlichen Form der Arbeit gewinnt.“ (Brockhaus – Enzyklopädie, Band 7, 1988, S. 640) Demnach ist Freizeit mehr als nur freie Zeit. In der Freizeit kann sich das Individuum selbst gestalten und diese Zeit auch selbst bestimmen. Die Inhalte und Strukturen der Freizeit entlehnen sich gegebenenfalls aus der gesellschaftlichen Form der Arbeit. Dies ist jedoch von Individuum zu Individuum unterschiedlich.

Das moderne Verständnis der Freizeit wird durch eine Definition von Tokarski angeführt. „Freizeit ist sowohl Merkmal für Lebensqualität in einer auf einer hohen Entwicklungsstufe stehenden Gesellschaft als auch Maßstab für den Freiheitsgrad, für die Teilhabe am sozialen Leben und das Wohlbefinden der in ihr lebenden Bürger.“ (Tokarski, 2000, S. 103) Er definiert weiterhin, dass das Freizeitverständnis jedes Menschen verschieden ist. (vgl. Tokarski, 2000, S. 103) Freizeit kann sich also nur grob definieren lassen, denn die Freizeit hat für jedes Individuum eine andere Bedeutung und wird von den Einzelnen anders genutzt.

Werden die Definitionen von Freizeit zusammengefasst lässt sich feststellen, dass Freizeit eine arbeitsfreie Zeit ist, die sich durch jedes Individuum unterschiedlich nutzen lässt. Die modernen Definitionen von Tokarski und Opaschowski sind heute sicherlich am relevantesten. Beide verstehen die Freizeit als ein Merkmal für Lebensqualität, als auch ein positives Lebensgefühl. Diese Zeit dient der Erholung für den nächsten Arbeitstag. Die Definition der Brockhaus Enzyklopädie vertritt hingegen nicht den Standpunkt, dass Freizeit der Erholung für den nächsten Arbeitstag dient. Werden die Definitionen mit dem Kapitel zwei verknüpft lässt sich konstatieren, dass Burnout Betroffene diesem Freizeitverständnis nicht unterliegen. Ausgebrannte können nach der Arbeit nicht abschalten, verhalten sich in der Regel nicht gesundheitsbewusst und können somit die Freizeit nicht als Erholungsphase für den kommenden Arbeitstag nutzen.

Grundsätzlich lässt sich noch eine Abgrenzung des Freizeitbegriffs vornehmen. Arbeit, Schlaf, Hygiene, Kindererziehung etc. gelten nicht als Freizeit, hier wird von einem negativen Freizeitbegriff gesprochen. Als positiven Freizeitbegriff lässt sich hingegen die Zeit definieren, die frei genutzt werden kann, nachdem alle Verpflichtungen und Grundbedürfnisse des Menschen erledigt worden sind. (vgl. Prah, 2002, S. 134-136)

3.2 Entwicklungen der Arbeit und Freizeit

Der Begriff der Freizeit taucht definiert erstmals in der zweiten Hälfte des 21. Jahrhunderts auf, allerdings ist die Bezeichnung schon länger bekannt. (vgl. Prah, 2002, S. 17)

Aufteilen lässt sich die Geschichte der Freizeit in drei Abschnitte: ein vorindustrielles, ein industrielles und ein gegenwärtiges Zeitalter. (vgl. Immerfall, Wasner, 2012, S. 18) Im vorindustriellen Zeitalter war Arbeit ein Normalzustand und aufgrund von öffentlichen Zeremonien, Wettkämpfen oder religiösen Feiertagen gab es viele arbeitsfreie Tage. Im 16. Jahrhundert wurden die Feiertage reduziert, damit mehr Leistung erbracht werden konnte. Unterschiede der Freizeitgestaltung waren klassenabhängig. Der Adel verbrachte in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts die Freizeit mit Vergnügungsaktivitäten, während das Bürgertum die arbeitsfreie Zeit zu kulturellen Zwecken nutzte. Im 19. Jahrhundert nahm die Arbeitszeit auf bis zu 90 Stunden in der Woche zu. Die freie Zeit wurde möglicherweise nur zur Regeneration genutzt. 1910 sank die Arbeitszeit auf 59 Wochenstunden. Um die gewonnene freie Zeit etwas mehr kontrollieren zu können, wurden Spazierwege, Parks und Bibliotheken errichtet. Auch im Jahre 1950 dominierte noch die Arbeitszeit, ab 1955 wurde die fünf-Tage-Woche mit 40 Wochenstunden schrittweise eingeführt. Ab 1990 überholte die Freizeit die Arbeit, der Trend zeigt jedoch, dass eine Verlängerung der Arbeitszeiten in den folgenden Jahren möglich ist. (vgl. Immerfall, Wasner, 2012, S. 18-21)

Die Entwicklung der Freizeitgesellschaft ist wesentlich mit der Konsumgesellschaft verbunden. Seit Ende der 1950er Jahre wird in Westeuropa von dieser Gesellschaftsform geredet. Es stehen neuartige und kulturelle Konsumformen der Freizeit, wie Bekleidung mit modischer Markenkongfektion, Änderung der Wohnformen, steigende Mobilität und eine medial gestaltete Freizeit im Vordergrund. (vgl. König, 2009, S. 21-28)

Laut Opaschowski existieren vier Zeitphasen der Freizeit. 1950 dominierte noch die Arbeitszeit, da in den Jahren nach dem Krieg die Existenz wieder sichergestellt werden musste. 1970 holt bereits die Freizeit auf, anstatt an sechs wurde nur noch an fünf Wochentagen gearbeitet. Die Arbeitsgesellschaft existierte weiter, denn wer viel arbeitete, konnte sich in der Freizeit wiederum viel ermöglichen. 1990 überholte die Freizeit die Arbeitszeit, dies lag an einem Struktur – und Wertewandel der Gesellschaft. Freizeit und Freunde rückten in den Vordergrund. 2010 verwischten sich die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit. Die Arbeitsgesellschaft wurde zu einer Leistungsgesellschaft, die Leistung reduzierte sich nicht nur auf die Arbeit, sondern wurde ebenso zu einem zentralen Begriff in der Freizeit. Durch die Zunahme der Obligationszeit⁵ wird trotz der Reduzierung der Arbeitszeit das Gefühl der Zeitnot erhalten bleiben. (vgl. Opaschowski, 2006, S. 32-34)

⁵ Obligationszeit wird als die Zeit verstanden, die für alltägliche Dinge wie Essen, Schlafen, Duschen etc. verwendet wird.

Freudenberger kennzeichnet, dass die Auswirkungen der gesellschaftlichen Veränderungen Einfluss auf die Entstehung eines Burnout Syndroms nehmen. Durch den stetigen Wandel der Gesellschaft findet der Mensch keinen Ankerplatz mehr. Zwänge und Tabus, die jedem Individuum in der Kindheit beigebracht worden sind, haben sich in der heutigen Zeit geändert. Der Mensch befindet sich somit in einem Zwiespalt, wenn er sich entscheiden muss. Durch die immer größeren Möglichkeiten, die die Gesellschaft bietet, möchte ein Individuum möglichst die höchste Stufe der Existenz erreichen. Menschen, welche die Regeln aus der Kindheit missachten, scheint es besser zu gehen. Individuen, die die beigebrachten Regeln befolgen, haben das Gefühl der ständigen Langeweile. Die Menschen werden durch Zwänge, Regeln und Tabus und somit durch die Veränderungen der Gesellschaft verunsichert. In dieser Verunsicherung kann sich das Burnout Syndrom gut entwickeln. (vgl. Freudenberger, 1980, S. 23-26)

Es muss festgehalten werden, dass Arbeit und Freizeit einem ständigen Wandel unterliegen. Im Vergleich zum frühen 20. Jahrhundert arbeiten die Menschen heute weniger, sodass ihnen mehr Freizeit zur Verfügung steht. Allerdings nimmt die Obligationszeit immer mehr zu, wodurch die freie Zeit vermindert wird. Der gesellschaftliche Wandel führt zu einer Verunsicherung der Gesellschaft und bietet genug Entwicklungsraum für die Entstehung eines Burnout Syndroms.

3.3 Verteilung und Unterschiede

Die Verteilungen der Arbeitszeit und Freizeit sind von mehreren Indikatoren abhängig. Einen zentralen Aspekt stellen die sozialen Klassen dar, die sich aufgrund unterschiedlicher Kapitalien entwickeln. Der Oberschicht stehen Kapitalien in ausreichendem Maß zur Verfügung, daher können sie fast allen Freizeitaktivitäten nachgehen. Der Mittelschicht stehen hingegen nur begrenzte Mittel für den Freizeitkonsum zur Verfügung. Diese Schicht ist dem Stress ausgesetzt, sich von der Arbeiterklasse abzugrenzen und der Oberschicht angehören zu wollen. Der Arbeiterklasse stehen noch begrenzte Ressourcen zur Verfügung als der Mittelklasse, daher entwickelt sich bei dieser sozialen Gesellschaftsgruppe nicht der Wunsch nach Selbstverwirklichung und -entfaltung in der Freizeit. (vgl. Immerfall, Wasner, 2012, S. 25-27)

Als eine weitere Determinante des Freizeitverhaltens lässt sich das Geschlecht kennzeichnen. Frauen verfügen über weniger Freizeit als Männer, denn das Hausfrauenmodell existiert immer noch in modernen Beziehungen. (vgl. Immerfall, Wasner, 2012, S. 32) Der Begriff „Hausfrau“ verlor stetig an Bedeutung, die Aufgaben wuchsen jedoch. Die Bezeichnung der „Familienmanagerin“ sei hier angebrachter, denn die Aufgaben reichen von der Familienplanung über die Budgetplanung bis zur Programmplanung. (vgl. Opaschowski, 2006, S. 92) Zwar ist die Erwerbsquote der Frauen in den letzten Jahren angestiegen, dennoch übernehmen sie bis zum sechsten

Lebensjahr des Kindes überwiegend die Betreuung. Dies könnte an den Einkommensunterschieden der Geschlechter liegen, denn Frauen verdienen im Vergleich 23 % weniger als Männer. (vgl. Immerfall, Wasner, 2012, S. 32-34) Dennoch befindet sich das Leitbild der Frau im sozialen Wandel. Die „Neue Frau“ bekommt in der Partnerschaft einen neuen Stellenwert, ist karrierebewusst, verfolgt gleichermaßen einen Kinderwunsch und behauptet sich in Männerberufen. Weiterhin vertritt sie den Standpunkt, dass Mann und Frau Kinder gemeinsam erziehen müssen. Selbstständigkeit und Selbstverwirklichung sind der „neuen Frau“ wichtig. Dieses Leitbild ist zwar noch eine Minderheit, aber hauptsächlich junge Frauen nehmen sich diesem Typ Frau an. (vgl. Opaschowski, 2006, S. 90-91)

Weiterhin kennzeichnet Opaschowski, dass die Freizeitorientierung eine Single – Gesellschaft hervorbringt. Viele Menschen haben Angst durch eine Partnerschaft oder Familiengründung eine Einschränkung der Freizeitgestaltung zu erfahren. Der Großteil der Singles und Alleinlebenden sind Männer. Die Ursachen hierfür sind unter anderem der Aufschub der Familiengründung, Veränderungen in der Paarbildung sowie höhere Studierquoten. Unterschieden wird zwischen freiwilligen und unfreiwilligen Singles. Die Freizeitaktivitäten dieser Gesellschaftsgruppe sind konsumorientiert. Ausgehen, Restaurantbesuche und Freizeitunternehmungen mit Freunden sind vorwiegende Aktivitäten. (vgl. Opaschowski, 2006, S. 130-136) Alleinlebende Frauen gehen entspannungsorientierten Aktivitäten besonders nach, auf das abendliche Ausgehen legen sie weniger Wert. (vgl. Opaschowski, 2006, S. 155-156)

Die Freizeitaktivitäten werden weiterhin durch das Alter geprägt. Bei Jugendlichen wird die Freizeit durch Eltern und schulische Verpflichtungen bestimmt. Medien wie das Handy oder der Computer, sind ein bedeutender Freizeitbegleiter der Heranwachsenden, die wichtigste Freizeitaktivität ist das Fernsehen. Mädchen verfügen über weniger Freizeit als Jungen, da sie mehr in den Haushalt eingespannt werden und viel Zeit mit Kosmetik und Körperpflege verbringen. (vgl. Immerfall, Wasner, 2012, S. 35-37) Jüngere Alleinlebende (25 bis 34 Jahre) sind aktiv und hektisch, ihre Freizeit verbringen sie mit Freunden oder Ausgehen. Nur selten entwickelt diese Altersgruppe Zukunftsperspektiven. (vgl. Opaschowski, 2006, S. 156) Die älteren Alleinlebenden (45 bis 54 Jahre) verbringen ihre Freizeit wieder überwiegend in der eigenen Wohnung und sind zurückhaltend gegenüber neuen Beziehungen. (vgl. Opaschowski, 2006, S. 157) Bei den Senioren verfügt die Frau über mehr Freizeit, weil sie früher das Rentenalter erreicht. Dennoch kümmert sich die Frau um den Haushalt, während der Mann in Freizeitaktivitäten investiert. Die Mobilität sinkt und der Gesundheitszustand verändert sich im steigenden Alter, daher nehmen soziale Kontakte ab und Senioren halten sich größtenteils in der eigenen Wohnung auf. (vgl. Immerfall, Wasner, 2012, S. 38)

Die Verteilung der Freizeit ist weiterhin von dem Ballungsraum der Personen abhängig. Es lässt sich zwar keine Typologie ableiten, aber unterschiedliche Ausprägungen sind erkennbar. Die Alleinlebenden im Nord – West – Bereich sind unternehmungsarm, zurückhaltend, weniger spontan und familienbewusst. Die Alleinlebenden im Mitte – Süd

– Bereich unterscheiden sich von dieser Gruppe. Sie sind unternehmungslustig, gesellig sowie kontaktfreudig. (vgl. Opaschowski, 2006, S. 157)

Eine weitere Unterteilung im Freizeitverhalten stellt die Bildungsstufe der Alleinlebenden dar. Die Singles mit Abitur oder einem Hochschulabschluss sind in ihrer Freizeit aktiv und kreativ und zeigen mehr Selbstkritik sowie Selbstreflexion. Die Alleinlebenden mit einem Abschluss der Volkshochschule oder der mittleren Reife verbringen ihre Freizeit meistens vor dem Fernseher. (vgl. Opaschowski, 2006, S. 157-158)

Die Verteilung und die Unterschiede der Freizeit sind von mehreren Determinanten abhängig. Soziale Klassen sind einer dieser Unterschiede, denn die Oberschicht kann sich anspruchsvollere Freizeitaktivitäten als die Arbeiterklasse ermöglichen. Frauen verfügen über weniger Freizeit als Männer, da sie sich größtenteils um die Kindererziehung und den Haushalt kümmern. Die Freizeitgestaltung bringt eine Single – Gesellschaft hervor, da sich insbesondere Männer durch einen Partner nicht in ihren Aktivitäten beeinträchtigen lassen möchten. Auch sind die Freizeitaktivitäten von den verschiedenen Altersklassen abhängig, Jugendliche beschäftigen sich viel mit Handys und Computern, während Senioren sich überwiegend in der eigenen Wohnung aufhalten, da deren Mobilität im Alter sinkt. Der Ballungsraum und die Bildungsstufe sind ebenfalls erwähnenswerte Determinanten des Freizeitverhaltens.

Folglich sollte festgehalten werden, dass Unterschiede im Freizeitverhalten einen Einfluss auf die Entwicklung des Burnout Syndroms nehmen. Vermehrt sind es leistungsbewusste und zielstrebige Charaktere, deren Arbeit – und Freizeitverhalten gleichermaßen von diesen Eigenschaften geprägt ist. „Wer an Leistung kaum interessiert ist, der wird schwerlich in einen „Burnout“ hineingeraten.“ (Freudenberger, 1980, S. 40)

3.4 zukünftige Veränderungen

Die zukünftige Entwicklung von Freizeit und Arbeit ist von mehreren Faktoren abhängig und sollte dennoch vorsichtig betrachtet werden. Mögliche Einflussfaktoren sind die Entwicklung des Wohlstandes, der demographische Wandel und die Entwicklung neuer Medien. (vgl. Immerfall, Wasner, 2011, S. 74-78)

Der Anteil des Einkommens, den Menschen für den täglichen Bedarf aufwenden müssen, wird kleiner werden. Dadurch werden moderne Freizeit – und Konsummuster ermöglicht. Freizeitaktivitäten, die früher nur für die Oberschicht zugänglich waren, werden alltäglich. Die Konsumorientierung wird nicht mehr umstandslos an der sozialen Statusordnung festzumachen sein, allerdings wird dies immer noch in enger Verbindung zueinander stehen. (vgl. Immerfall, Wasner, 2011, S. 74-78)

Bei der demographischen Entwicklung werden die Senioren eine zentrale Rolle spielen, wobei hier zwischen Spar – und Erlebniskonsumenten unterschieden werden muss. (vgl. Immerfall, Wasner, 2011, S. 74-78) Die Sozialstruktur wird sich nachhaltig verändern. Der Anteil der Senioren steigt, während der Kinder- und Jugendlichen - Anteil sinkt. (vgl. Prah, 2002, S. 335-338) In mittelfristiger Zukunft wird die wirtschaftliche Lage der Senioren nicht mehr so stabil sein wie bei der Generation vor ihnen. In naher Zukunft sind die Rentner weniger leicht zufriedenzustellen, da sie schon vielen Freizeitaktivitäten nachgegangen sind. Die Anbieter von Reise – und Freizeitangeboten werden sich dieser Herausforderung stellen müssen. Aufgrund der immer noch guten körperlichen Verfassung der Senioren, werden auch zunehmend aktivitätsgebundene Freizeitangebote aufgesucht werden. (vgl. Immerfall, Wasner, 2011, S. 74-78)

Wie bereits in Kapitel 3.3 erwähnt, verbringen Kinder und Jugendliche einen Großteil ihrer Freizeit mit Medien. Es wird zwischen kompetenten und weniger kompetenten Nutzern unterschieden, wobei die weniger kompetenten die Medien für Computerspiele und „Freizeitbelustigung“ nutzen werden. Die kompetenten Nutzer hingegen werden die Medien insbesondere für die Informationsgewinnung benötigen. Bei höher Gebildeten wird sich die Nutzung der Medien verstärken, da es für dieses Berufsfeld selbstverständlich ist, mit neuen Kommunikationstechnologien zu arbeiten. Geringer qualifizierte werden in diesem Bereich weniger ihre Fertigkeiten verbessern können. Die Nutzung der neusten Medien wird auch eine Frage der finanziellen Verhältnisse sein, da die Dauer der Innovationszyklen immer mehr sinken wird. Weiterhin kann von jedem Ort auf den Server und Daten zugegriffen werden. Daher werden die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen, denn Arbeit kann somit von unterwegs erledigt werden. Durch soziale Medien könnte der Rückzug aus dem öffentlichen Raum verstärkt werden. Auch die Grenzen zwischen realen und virtuellen Gemeinschaften könnten durch die Zunahme von Online – Rollenspielen vermischt werden. Diese Entwicklungen werden die Organisation im Alltag, bezogen auf die Zeitplanung, unsicherer machen. Allerdings hängt das Gefühl „keine Zeit zu haben“ nicht von der gemessenen Freizeit ab, sondern davon, Herrscher über seinen eigenen Zeitplan zu sein. (vgl. Immerfall, Wasner, 2011, S. 74-78)

Opaschowski spricht davon, dass sich die heutige Gesellschaft in eine tätigkeitsorientierte Leistungsgesellschaft entwickeln wird. Die Begriffe der Arbeit und Vollbeschäftigung müssen dementsprechend neu definiert werden. Der Wechsel von einer Arbeits- zu einer Leistungsgesellschaft könnte eine Chance für die Zukunft sein, wobei dann auch der Lebenssinn neu definiert werden müsste. (vgl. Opaschowski, 2006, S. 321-322)

Die These von Opaschowski, dass die Entwicklung zur Leistungsgesellschaft als eine Chance anzusehen ist, wird von der Verfasserin als kritisch empfunden. Eine Leistungsgesellschaft kann psychische Leiden wie Depressionen und das Burnout Syndrom fördern und in dieser können sich diese Leiden gut entwickeln. Weiterhin ist es fraglich, ob das Milieu sich in eine Leistungsgesellschaft entwickeln möchte, denn viele

Menschen verfügen in der heutigen Arbeitsgesellschaft über zu wenig Zeit und vor allem zu wenig Freizeit. Es ist also primär abhängig von der Personenmehrheit, in welche Richtung sich die Arbeit – und Freizeitwelt entwickeln wird. Vorteile bietet die Entwicklung in eine Leistungsgesellschaft allerdings für die Wirtschaft.

Drei große Trends der Zukunft lassen sich zusammenfassend kennzeichnen: Die Entwicklung des Wohlstandes wird durch den kleiner werdenden Anteil für den täglichen Bedarf begünstigt. Daher werden Freizeitaktivitäten nahezu für jede soziale Schicht zugänglich gemacht. Der demographische Wandel führt einen größeren Anteil der Senioren in der Zukunft einher. Durch die ausgebaute medizinische Versorgung steigt die Lebenserwartung, sodass Senioren im zunehmenden Alter stets aktiven Freizeitbeschäftigungen nachgehen werden. Der Medienkonsum wird zunehmen, wobei Unterscheidungen zwischen kompetenten und weniger kompetenten Nutzern erfolgen. Daten können überall eingesehen werden, weshalb die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit immer mehr verschwimmen.

4 Burnout in der heutigen Arbeit – und Freizeitwelt

4.1 Belastungen am Arbeitsplatz

Innerhalb eines Unternehmens stellen das Arbeitsklima und die Organisationskultur Indikatoren dar, die Stressbelastungen und nicht zuletzt auch das Burnout Syndrom hervorrufen können. Ein gutes Arbeitsklima und eine stimmige Organisationskultur beugen daher nicht nur psychische Fehlbelastungen vor, sondern stärken auch das Unternehmensimage und den Teamgeist der Mitarbeiter. (vgl. Nagel, Petermann, 2012, S. 57-58)

Belastungen am Arbeitsplatz können aus dem direkten Arbeitsprozess als auch aus dem sozialen System des Unternehmens entstehen. Belastungen aus der Freizeit werden auf die Arbeit übertragen und können aus dem Familien- oder Freundeskreis, gesellschaftliche Entwicklungen oder Tätigkeiten in einem Verein resultieren. Alle Belastungen können positiv sowie negativ sein, bei ersterem haben sie eine gesundheitsfördernde Wirkung. (vgl. Nagel, Petermann, 2012, S. 57-58)

Ein schlechtes Arbeitsklima sowie Konflikte innerhalb einer Abteilung oder eines Teams, können zu Stresserzeugung einzelner Mitarbeiter führen. Der Stress wird beim Verlassen des Arbeitsplatzes nicht abgebaut. Hohe Leistung sowie Kreativität können nur in einem starken Team, welches auf gegenseitigem Vertrauen basiert, erzeugt werden. (vgl. Nagel, Petermann, 2012, S. 78-84)

Eine zielgerichtete Teambuildingmaßnahme beugt bspw. einem angespannten oder schlechten Arbeitsklima vor. Die Mitarbeiter sollten sich untereinander Feedback geben, um das eigene Verhalten einschätzen und verbessern zu können. Teamentwicklungsworkshops verdeutlichen die Regeln der Teamarbeit. Die eigenen Stärken und Schwächen sowie die Bedeutung der unterschiedlichen Charaktere aufeinander, werden kennengelernt. Umsetzungsmöglichkeiten könnten auch eine Regelkommunikation wie z.B. ein Mitarbeiterjahresgespräch sein. Eine Konfliktmoderation sowie der Beitrag jedes Einzelnen sind ebenfalls förderlich für den Zusammenhalt eines Teams. Gemeinsame Aktivitäten und das Feiern der Erfolge, sollten in einem Arbeitsteam nicht vernachlässigt werden. (vgl. Nagel, Petermann, 2012, S. 78-84)

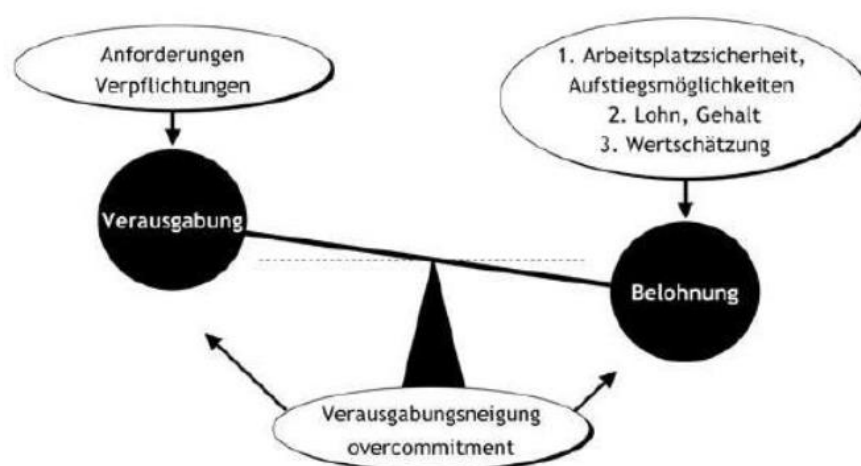
Die Organisationskultur eines Unternehmens spielt im Hinblick auf dessen Normen und Werte eine entscheidende Rolle der Gesundheitsförderung oder – belastung bei Mitarbeitern. Weiterhin beeinflusst die Organisationskultur das Engagement und die Qualität der Arbeit. Wichtige Indikatoren hierfür sind die Stellenwerte der Gesundheit und Motivation der eigenen Mitarbeiter, der Kommunikation untereinander, des Führungsstils oder der Belohnung der Mitarbeiter. (vgl. Nagel, Petermann, 2012, S. 65-71)

Präventionsmaßnahmen könnten die Veränderung des Menschenbildes eines Unternehmens sein. Dafür muss sich die Firma fragen, ob das gelebte Menschenbild zur heutigen Zeit passt und ob dessen Mitarbeiter dieses Bild vertreten oder nicht. Auch sollten verborgene Regeln aufgedeckt und der Stellenwert der Leistung näher betrachtet werden. Fairness ist für die Mitarbeiter Voraussetzung und wirkt gesundheitsförderlich. Außerdem sollten Tabus aufgebrochen, Stolz aufgebaut sowie die Entwicklung der Kultur auf Firmenevents besprochen werden. Nicht zuletzt sollte der verantwortungsvolle Umgang mit Konflikten beachtet und bei aussichtslosen Situationen ein Mediator hinzugezogen werden. (vgl. Nagel, Petermann, 2012, S. 65-71)

Dazu soll ein Beispiel herangezogen werden: Ein erfolgreiches schwäbisches Traditionsunternehmen litt unter einer Vielzahl ausgebrannter Mitarbeiter und Führungskräfte, da die Unternehmenskultur aus den vorherigen Jahrzehnten nie neu entwickelt wurde. Durch Workshops und die Ausrichtung neuer Glaubensansätze, wurden von Führungskräften und Mitarbeitern gemeinsam neue Unternehmenswerte ausgearbeitet. Somit wurde eine Vorbeugung gegen weitere Burnout Fälle unternommen. (vgl. Nagel, Petermann, 2012, S. 71) Weiterhin hat sich das Traditionsunternehmen durch die Entwicklung einer neuen Unternehmenskultur der modernen Arbeitswelt angepasst.

Siegrist entwickelte das Modell beruflicher Gratifikationskrisen (Abbildung 2), welches eine Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer voraussetzt. (vgl. Siegrist, 2002, S. 261-291) Ein hohes berufliches Engagement wird nicht ausreichend belohnt, dieses Ungleichgewicht wird von Siegrist als „berufliche Gratifikationskrise“ bezeichnet. Das Ungleichgewicht kann Belastungen einher bringen und Wutausbrüche erzeugen, sodass die Gesundheit des Arbeitnehmers gefährdet ist. (vgl. Siegrist, 1996, S. 27-41)

Abbildung 2: Modell beruflicher Gratifikationskrisen nach Siegrist (2002)



(Quelle: Siegrist, 2002, S. 261-291)

Das Modell beschreibt die Belohnung durch Arbeitsplatzsicherheit und Aufstiegsmöglichkeiten, Lohn und Gehalt sowie durch Wertschätzung. Eine Differenzierung des Modells erfolgt durch extrinsische und intrinsische Verausgabung. (vgl. Siegrist, 2002, S. 261-291) Erstere können durch Zeit - oder Leistungsdruck entstehen, während letztere durch eine überhöhte berufliche Verausgabungsneigung entwickelt werden können. (vgl. Siegrist, 1996, S. 27-41) Die überhöhte berufliche Verausgabungsneigung beschreibt Menschen, die Überengagement in ihrem Beruf zeigen. Folglich resultiert für sie ein anderer Zusammenhang zwischen Verausgabung und Belohnung. (vgl. Siegrist, 1996, S. 27-41) Die Erwerbstätigen unterschätzen den Arbeitsaufwand und überschätzen ihre Leistungsfähigkeit. (vgl. Siegrist, 2002, S. 261-291)

Folglich sollte konstatiert werden, dass alle in dem Kapitel angeführten Beispiele Belastungen am Arbeitsplatz erzeugen können. Eine Anwendung der genannten Präventionsmaßnahmen kann den Belastungen entgegenwirken und langfristig vorbeugen.

4.2 Überlastung der Führungskräfte

Führungskräfte können psychischen Fehlbelastungen ihrer Mitarbeiter wie dem Burnout Syndrom entgegenwirken, sind aber auch nicht selten selbst davon betroffen. Laut einer Publikation der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin stellen Führungskräfte in einem Unternehmen sowohl Gesundheitsmanager für ihre Mitarbeiter, als auch Betroffene dar. (vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2008, S. 12)

Von Führungskräften wird erwartet, dass sie die Interessen der Mitarbeiter vertreten und die Interessen der Geschäftsführung umsetzen. Dies führt zu einem Konflikt, woraus Stress entstehen kann. Führungskräfte sind selten Teil des Arbeitsteams, ihnen fehlt das ehrliche Feedback. Nähe und Distanz können oftmals schwer zwischen den Führungskräften und Mitarbeitern hergestellt werden. Entscheidungen zu treffen erfordert allerdings ein hohes Maß dessen. Die Grundlagen der Entscheidungsfindung werden unsicherer, woraus ebenfalls Stress resultieren kann. Schieben Führungskräfte Entscheidungen vor sich her oder übertragen diese auf ihre Mitarbeiter, hilft es nur kurzfristig. Früher oder später führt dies zu mehr Stress und zum Burnout Syndrom durch Überbelastung. Daraus resultierende Folgen können eine schlechte Mitarbeiterführung sowie eine verminderte Arbeitsproduktivität sein. Die „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ führt an, dass es deshalb von Relevanz ist, die Überlastung der Führungspositionen zu erkennen und Maßnahmen zur Prävention zu ergreifen. (vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2008, S. 12-20)

Es gibt jedoch einige Empfehlungen wie Führungskräfte einer psychischen Fehlbelastung und damit auch dem Burnout Syndrom vorbeugen können. Sie sollten die Normen eines guten Führungsstils abbauen und ihren eigenen reflektieren und verbessern. Um Sicherheit aus dem Umgang mit Unsicherheit zu gewinnen, sollen auch die Reflexion

und der Lernprozess der eigenen Fehler hilfreich sein. (vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2008, S. 12-20) Wie bereits erwähnt, erfordert eine Entscheidungstreffung Nähe und Distanz. Diese erforderlichen Grundlagen können bspw. durch Netzwerkprogramme hergestellt werden, die einen vertrauenswürdigen Gedankenaustausch ermöglichen. Kollegiale Supervisionsprogramme könnten eingeführt werden und im eigenen Bereich sollten Rückzugsräume geschaffen werden. Gelegentliche Rundgänge durch die Abteilung helfen dabei, Über – sowie Fehlinterpretationen des eigenen Verhaltens durch die Mitarbeiter abzubauen. Von bodenlosen Freundschaftsfindungen im eigenen Bereich wird abgeraten. Um die Mitarbeiterführung sowie die fachliche Führung auszubalancieren, sollten fachliche Aufgaben losgelassen werden. Diese können zur Lösung an zuständige Mitarbeiter delegiert werden. Somit kann sich die Führungsposition darauf konzentrieren, Lösungswege für die wesentlichen Aufgaben zu finden. Abwertungen und Idealisierungen durch Mitarbeiter sollten nicht zu ernst genommen werden. Allerdings sollte die Führungskraft sachliche sowie fachliche Verbesserungsvorschläge annehmen, anerkennen und nutzen. (vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2008, S. 12-20)

Hier lässt sich eine Behandlungsmaßnahme von Freudenberg hinzufügen. Er rät ebenfalls, dass es hilfreich sei, Aufgaben an seine Mitarbeiter abgeben zu können. Somit kann der Betroffene die Motivation auf weitere Lebensbereiche ausweiten. (vgl. Freudenberg, 1980, S. 230-235)

Zusammenfassend sollte festgehalten werden, dass Führungskräfte nicht nur der Gefahr einer Überlastung unterliegen, weil sie zu viel Leistung erbringen müssen. Faktoren wie eine fehlende Teamzugehörigkeit, die ausbleibende Nähe und Distanz sowie ein Aufschub der Entscheidungsfindung stellen ebenfalls Risiken dar, ein Burnout Syndrom zu erleiden. Maßnahmen zur Vorbeugung sind bspw. das Loslassen von fachlichen Aufgaben und die Benutzung von Netzwerkprogrammen für den Gedankenaustausch.

4.3 Schäden für die Unternehmen

In vielen Unternehmen fallen Mitarbeiter aus, weil sie von einem Burnout Syndrom betroffen sind. Neben wirtschaftlichen Schäden für den Betrieb, können interne Arbeitsabläufe nicht mehr reibend abgewickelt werden, da das fachliche Wissen des Betroffenen Mitarbeiters fehlt. Weiterhin sind Kollegen und auch Kunden durch den Ausfall verunsichert und es kommt zu vermehrten Organisationsaufwendungen. (vgl. Rittler, 2012, S. 1)

Konsequenzen für die innerbetriebliche Struktur und den Erfolg eines Unternehmens birgt das Burnout Syndrom bei der Erkrankung von Mitarbeitern und Führungskräften. Weniger Produktivität und Kreativität sind die Folge von ausgebrannten Mitarbeitern.

Führungskräfte treffen weniger effiziente Entscheidungen und zeigen Mängel in der Zusammenarbeit mit anderen. Die Produktivität der Mitarbeiter kann durch Zufriedenheit am Arbeitsplatz um 30% erhöht werden. (vgl. Schweifer-Winkler, 2013, S. 39)⁶ Ein erfolgreiches Unternehmen sollte daher bewusst mit seinem Personal umgehen und entsprechende Maßnahmen bei der Erkrankung eines Burnouts vornehmen. (vgl. Forsthofer, 2009, S.1) Doch viele Unternehmen treffen erst Präventionsmaßnahmen, wenn Mitarbeiter bereits erkrankt sind und ein wirtschaftlicher Schaden entstanden ist. (vgl. Schweifer-Winkler, 2013, S. 38)

Aus einer Publikation der Technischen Universität Dortmund von Dagmar Siebecke geht hervor, dass die direkten Kosten eines Burnout Falls bei durchschnittlich etwa 39.000 Euro im produzierenden Gewerbe liegen. Enthalten sind darin jedoch nicht die Kosten für die Wiedereingliederung, Opportunitätskosten⁷ sowie Stellvertretung und Neubesetzung der Stelle. (vgl. Siebecke, S. 6)

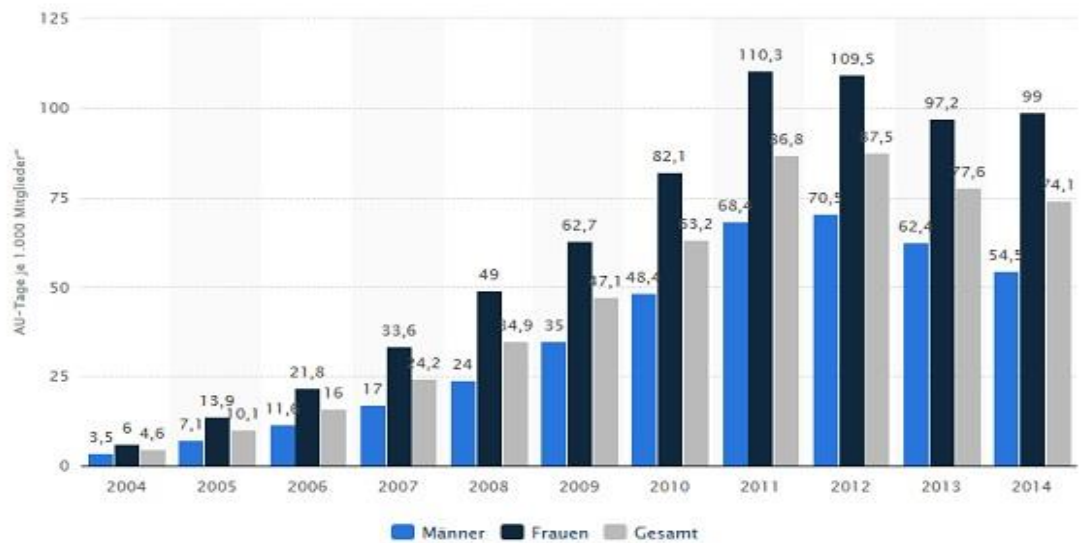
Ausführliche Studien im Jahre 1990 und 1995 zeigten, dass ca. ein Viertel der europäischen Bevölkerung von einem Burnout Syndrom betroffen waren. Die Ergebnisse wurden durch eine aktuellere Studie im Jahr 2000 bestätigt. (vgl. Schweifer-Winkler, 2013, S. 39) ⁸ Die nachfolgende Statistik (Abbildung 3) zeigt die Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund des Burnout Syndroms je 1000 Mitglieder von Krankenkassen in Deutschland. Demnach hat sich die Zahl der Betroffenen von 2003 bis 2014 erheblich vergrößert.

⁶ Schweifer-Winkler, Burnout in Unternehmen, S. 39, in Bezugnahme auf eine Veröffentlichung der Internetplattform business-doctors.at

⁷ „Als Opportunitätskosten bezeichnet man Kosten, die daraus resultieren, dass z.B. auf eine anderweitige Verwendung von Kapital oder Zeit verzichtet wird.“ (Welt der BWL, welt-der-bwl.de, 17.05.2016) Opportunitätskosten stellen demnach einen entgangenen Gewinn eines Unternehmens dar.

⁸ Schweifer-Winkler, Burnout in Unternehmen, S. 39, in Bezugnahme auf eine Veröffentlichung der Studien des Österreichischen Gewerkschaftsbundes

Abbildung 3: Arbeitsunfähigkeitstage (AU-Tage) aufgrund von Burnout in den Jahren 2003-2014



© Statista 2016

(Quelle: Statista, 2016, statista.de, 28.05.2016)

Aus der Statistik geht hervor, dass die AU - Tage von Mitarbeitern im Jahr 2011 und 2012 insgesamt am größten waren. Im Jahr 2011 lagen diese bei 86,8 Tagen je 1000 Mitglieder und 2012 sogar bei 87,5 Tagen. Neben den wirtschaftlichen Schäden für die Unternehmen entstehen ebenfalls Kosten für die Sozialversicherungen.

Verallgemeinernd lässt sich konstatieren, dass Burnout Erkrankungen in einem Unternehmen wirtschaftliche und organisatorische Folgen hervorrufen, da die Produktivität und Kreativität der Ausgebrannten Mitarbeiter stetig sinkt. In den vergangenen Jahren haben die Erkrankungen zugenommen, weswegen Unternehmen sich diesem Problem bewusst werden sollten.

4.4 Präventionsmaßnahmen der Unternehmen

Wie bereits in den vorherigen Kapiteln erläutert, entsteht ein Burnout Syndrom durch die Zusammenwirkung externer und interner Belastungsfaktoren. Erstere betreffen das Unternehmen und können bspw. das Ausführen von Anweisungen in einer unpassenden Zeitvorstellung sein, während letztere hingegen den Betroffenen selbst und vor allem dessen Privatleben betreffen. Rittler betont, dass Präventionsprogramme daher nicht beim Betroffenen ansetzen sollten, sondern bei dem Unternehmen. Wichtig sei es, sich die Vision und Strategie des Unternehmens näher anzusehen, denn diese sind Grundlagen für den Ablauf und die Organisationskultur. (vgl. Rittler, 2012, S. 2)

Faust und Freudenberger führen jedoch an, dass das Individuum die Ursachen des Ausbrennens zuerst bei sich selbst suchen sollte. (vgl. Freudenberger, 1980, S. 228-229; Faust, 2011, S. 9-13) Dies spricht gegen die These von Rittler, dass Präventionsprogramme bei den Unternehmen ansetzen sollten. (vgl. Rittler, 2012, S. 2) Es ist sicherlich von Mensch zu Mensch unterschiedlich, wo die Ursachen des Ausbrennens liegen. Ein Präventionsprogramm, welches die privaten Umstände sowie die Arbeitsplatzbedingungen miteinbezieht, stellt möglicherweise eine geeignete Alternative dar. Maßnahmen der Unternehmensprävention werden folglich erläutert.

Prävention in einem Unternehmen umfasst eine Verhaltens - und eine Verhältnisprävention. Erstere setzt bei dem Mitarbeiter an und verfolgt das Ziel, das Verhalten des einzelnen Mitarbeiters zu beeinflussen. Dies beansprucht den Aufgabenbereich der unteren und mittleren Führungskräfte. Die Verhältnisprävention zielt darauf, Arbeitsabläufe und organisatorische Strukturen zu verändern und betrifft meistens den Verantwortungsbereich der Geschäftsführung. Dies wird in der folgenden Abbildung mit den entsprechenden Maßnahmen dargestellt.

Abbildung 4: Führung und Prävention

	Verhaltensprävention Beispiele	Verhältnisprävention Beispiele
Geschäftsführung	<ul style="list-style-type: none"> - Coaching-Maßnahmen für (besonders belastete) Führungskräfte - Qualifizierungsmaßnahmen im Hinblick auf zukünftige Anforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Vereinfachung der Informationsflüsse - Rechtzeitige und umfassende Information aller Mitarbeiter über strategische (Neu-) Ausrichtungen des Unternehmens - Arbeitszeitflexibilisierung - Einführung von Job - Enrichment⁹

⁹ „Beim Job - Enrichment werden den bereits vorhandenen Arbeitselementen mehrere vom Aufbau her gleichartige Tätigkeiten angefügt. Hier wird der Entscheidungsspielraum vergrößert.“ (Personalwirtschaft, 2016, personalwirtschaft.de, 17.05.2016) Der Arbeitnehmer bekommt also weitere Tätigkeiten zugeteilt. Somit hat dieser die Möglichkeit mehrere Entscheidungen zu treffen.

Untere und mittlere Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> - Regelmäßige Mitarbeitergespräche - Dialogischer Führungsstil - Transparentes Entscheidungsverhalten - Beteiligung der Mitarbeiter bei Aufgabenverteilungen - Unterstützung der Mitarbeiter auch bei persönlichen Belangen 	<ul style="list-style-type: none"> - Integration von Arbeitsschutz-/ Sicherheits – und Gesundheitsfragen in KVP - Prozesse¹⁰ - Professionell moderierte Gruppen – und Teamsitzungen
------------------------------------	---	--

(Quelle: Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2008, S. 10)

Die Abbildung verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Verhaltens - und Verhältnisprävention in Bezug auf die unterschiedlichen Führungsebenen. Wenn Präventionsmaßnahmen wirken sollen, müssen sie in ein Ergänzungsverhältnis gebracht werden. Die Arbeitszeitflexibilisierung wird bspw. von der Geschäftsführung festgelegt und sollte darauffolgend von den unteren und mittleren Führungskräften durchgeführt werden. (vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2008, S. 11) Unternehmensprävention sollte ein Mix aus Verhaltens - und Verhältnisprävention beinhalten. (vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2008, S. 12)

Vielfach wird das Burnout Syndrom als ein persönliches Problem dargestellt. Der Betroffene bringt nicht die geforderten Voraussetzungen mit oder kommt nicht mit den unternehmensinternen Zeitabläufen zurecht. Die Unternehmen weisen somit meistens die Verantwortung von sich und das Problem wird im persönlichen Umfeld des Individuums gesucht. Dies geschieht größtenteils aus Angst, dass Burnout zu einem Dauerthema im Unternehmen wird und sich immer mehr Mitarbeiter dazu bekennen. (vgl. Albrecht, 2009, S. 56-57) Burnout ist aber ein Leiden aus welchem der Betroffene nicht alleine herauskommt. Gruppenprozesse an denen alle Verantwortlichen mitwirken, sollen helfen, Veränderungen am Arbeitsplatz einzuleiten und somit dem Burnout Syndrom bei Mitarbeitern vorzubeugen. Workshops die darauf ausgerichtet sind, eine Person in ihrem Verhalten und Denken zu verändern sind also weniger erfolgreich, denn

¹⁰ Abkürzung für Kontinuierliche Verbesserungsprozesse

„Burnout betrifft die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens.“ (Maslach, Leiter, 2001, S. 65-74)

Wie bereits in Kapitel 2.5 erwähnt, sollte eine Therapie demnach immer die Arbeitsplatzsituation miteinbeziehen. (vgl. Faust, 2011, S. 13-15) Vertrauensärzte innerhalb des Unternehmens könnten dabei wertvolle Unterstützung bieten. Sie verhindern das Ausnutzen der Situation und können sich intensiv mit dem Arbeitsplatz und dem Arbeitsumfeld des Betroffenen auseinandersetzen. (vgl. Albrecht, 2009, S. 56-57)

Nach einem Berufsausfall stellt sich die Reintegration als sehr schwierig dar, daher sollte der Wiedereinstieg nicht überstürzt werden. (vgl. Knapp, 2006, S. 68-72). Eine Entlassung des Betroffenen ist in der Regel als keine erfolgreiche Maßnahme anzusehen, denn dem Unternehmen geht das fachliche Wissen des Mitarbeiters verloren. Weiterhin birgt die Einstellung und Einarbeitung eines neuen Angestellten mehr Kosten, als die Unterstützung des Betroffenen. (vgl. Albrecht, 2012, S. 28)

Kreative und individuelle Lösungen, wie bspw. die Umschulung des Betroffenen oder eine zusätzliche Kraft einzustellen, könnten helfen. Zudem sollte ein transparentes Arbeitsklima geschaffen werden, indem Mitarbeiter auch selbst Entscheidungen treffen können. (vgl. Albrecht, 2009, S. 58)

Eine weitere Burnout Prävention der Unternehmen könnten Teilzeitarbeit oder flexible Arbeitszeiten in höheren Positionen darstellen. Dadurch bekommen Mitarbeiter Gestaltungsspielräume, welche positiv gegen Stressabbau wirken. Vor allem bei der Reintegration der Betroffenen sei dies ein wichtiger Arbeitsschritt. (vgl. Albrecht, 2009, S. 59)

Rittler vertritt den Standpunkt, dass eine funktionierende Organisation und optimierte Prozesse die Weichen für eine Prävention des Ausbrennens legen, wenn sie auf einer hohen organisatorischen Ebene angesetzt sind. Personelle und materielle Ressourcen dürfen nicht verschwendet werden und die Wahl einer Führungsposition des Unternehmens sollte durchdacht werden. Den Mitarbeitern sollte ein Puffer zwischen Belastung und Wohlbefinden verbleiben, dies kann in Workshops trainiert werden. Das eigene Verhalten einer Führungsposition sollte reflektiert werden können und bei der Auswahl einer Führungskraft sollten die Stärken und Schwächen mit dem Anforderungsprofil abgeglichen werden. Rittler betont, dass Feedbackgespräche sowie Gestaltungsspielräume als eine präventive Maßnahme der Unternehmen verstanden werden müssen. (vgl. Rittler, 2012, S. 2-3)

Vertrauen dient als wichtige Kommunikationsbasis, auch bei der Prävention eines Burnout Syndroms. Mitarbeiter sollten keine Scheu davor haben, Probleme aufzudecken. Weiterhin kann Selbstmanagement dabei helfen, mit längerfristigen Belastungen und Problemen umzugehen. (vgl. Rittler, 2012, S. 3) Um diese Phase einzuleiten ist ein Wandel der Organisationskultur erforderlich (siehe Kapitel 4.1), welcher von der Führungsebene mitgetragen werden muss. (vgl. Rittler, 2012, S. 3)

Personalabteilungen und Führungspersonen sollten sich zusammensetzen, um diesem Problem gemeinsam entgegenzuwirken. Über das Burnout Syndrom sollte sich ausreichend informiert werden und das Leiden nicht weiter als Tabu Thema behandelt werden. Offene Kommunikation und der Einbezug von Fachpersonen zur Entwicklung von präventiven Maßnahmen sollten nicht vernachlässigt werden. (vgl. Knapp, 2006, S. 68-72)

Die Autoren sind sich uneinig darüber, ob Präventionsmaßnahmen des Ausbrennens bei den Unternehmen und den internen Strukturen ansetzen sollten. Rittler vertritt diesen Standpunkt, während Faust und Freudenberger entgegenen. Letztere fordern eine Suche nach der Ursache beim Individuum selbst. Das Burnout Syndrom sollte von einem Betrieb dennoch nicht als ein persönliches Problem eines Mitarbeiters angesehen werden. Der Fehler sollte im Arbeits- und Privatumfeld des Betroffenen gesucht werden. Wichtige Maßnahmen zur Vorbeugung des Unternehmens sind Selbstmanagement der Mitarbeiter, eine sorgfältige Auswahl der Führungspositionen, Gleitzeiten sowie Feedback der Mitarbeiter und Führungskräfte untereinander. Betroffene empfinden oftmals, dass sich der geleistete Arbeitsaufwand nicht rentiert und erachten ihre Arbeit folglich als sinnlos. Daher kann es präventiv wirken, wenn Mitarbeiter selbst Entscheidungen im Unternehmen treffen dürfen.

4.4.1 Präventionsmaßnahmen am Beispiel Phoenix Contact

Da die Praxis durchaus positive Beispiele einer erfolgreichen Unternehmensprävention zeigt, werden in Folgenden Unterkapiteln zwei Unternehmen dargestellt:

Das Unternehmen Phoenix Contact ist ein weltweiter Marktführer in der Elektrotechnik. Zwölf Unternehmen gehören zur Phoenix Contact in Deutschland, im Ausland verfügen sie über neun eigene Fertigungsstätten sowie 50 eigene Vertriebsgesellschaften und mehr als 30 Vertretungen vor Ort. (vgl. Phoenix Contact 2016 „Wer wir sind“, phoenixcontact.com, 09.05.2016)

Ein erfolgreiches Unternehmen benötigt leistungsfähige Mitarbeiter. Aus diesem Grund hat die Phoenix Contact 2012 das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) eingeführt und auf das komplette Unternehmen ausgeweitet. Das BGM ist in den Führungsgrundsätzen des Betriebes festgesetzt und die BGM – Steuergruppe ist ständig auf der Suche nach Verbesserungen. Das Angebot umfasst Massagen, sportliche sowie ernährungsorientierte Aktivitäten und verschiedene Workshops. (vgl. Phoenix Contact 2016 „Betriebliches Gesundheitsmanagement“, phoenixcontact.com, 09.05.2016)

Weiterhin stellt sich die Phoenix Contact als ein flexibles Unternehmen in Bezug auf Arbeitszeit und Ferien dar. Ein Mitarbeiter hat, je nach seiner Funktion, Anspruch auf fünf bis sechs Wochen Urlaub pro Jahr. Verschiedene Arbeitszeitmodelle wie Teilzeit oder Altersteilzeit werden unterstützt. Im Bereich Freizeit bietet die Phoenix Contact

ihren Mitarbeitern einen Transportbus, der für private Erledigungen benutzt werden darf. Die Firma verfügt über einen Wäscheservice und bietet die Lieferung von Lebensmitteln in das Unternehmen an. Von dem sozialen Aspekt betrachtet, werden unternehmerische sowie persönliche Erfolge mit einem Geschenk oder einem Mittagessen gefeiert. Ein jährliches Eishockeyspiel stärkt den Teamgeist und die Familienkultur und fördert die sportliche Aktivität der Mitarbeiter. (vgl. Phoenix Contact 2016 „Unsere Benefits“, phoenixcontact.com, 09.05.2016)

Die betriebliche Gesundheitsförderung der Phoenix Contact gibt es bereits seit 2004. Maßnahmen sind u.a. persönliche Arbeitsplatzförderung, Ernährungsberatung und Stressprävention. Durch Kontrollen und Befragungen hat sich herausgestellt, dass dieses Programm die Leistungsfähigkeit erhöht und das Wohlbefinden verbessert. Laut der Bertelsmann Stiftung wirkt sich das Gesundheitsmanagement betriebswirtschaftlich aus. Dies liegt an den zufriedenen und gesunden Mitarbeitern. Durch diese Vielzahl an Angeboten stellt die Phoenix Contact eines der attraktivsten Unternehmen der Branche dar. (vgl. Bertelsmann Stiftung 2016, bertelsmann-stiftung.de, 09.05.2016)

Festzuhalten ist, dass ein erfolgreiches Unternehmen gesunde Mitarbeiter benötigt. Denn nur leistungsfähige Mitarbeiter können einem Unternehmen kurz – sowie langfristig Erfolg garantieren. Dies reicht von der untersten Ebene bis in die hohe Geschäftsführung. Die Phoenix Contact beugt mit ihrem betrieblichen Gesundheitsmanagement auch dem Burnout Syndrom vor. Wie bereits in Kapitel 4.1 erwähnt, stärken Teambuildingmaßnahmen wie sportliche Aktivitäten den Zusammenhalt, während Workshops dabei helfen, Regeln zu verdeutlichen sowie gegenseitiges Feedback zu erhalten. Auch das Arbeitszeitsystem des Unternehmens fördert durch Teilzeit oder Altersteilzeit dem Stressabbau und vergrößert die Gestaltungsspielräume der Mitarbeiter. (vgl. Kapitel 4.4) Weiterhin lassen sich damit Familie und Beruf besser vereinen.

4.4.2 Präventionsmaßnahmen am Beispiel Hilti Kunststofftechnik GmbH

Hilti entwickelt Produkte, die für die Bauindustrie und die Energiebranche von Bedeutung sind. Das Unternehmen ist in mehr als 120 Ländern vertreten und betreibt nicht nur eigene Produktionswerke, sondern verfügt auch über internationale Partnerschaften. (vgl. Hilti 2016, „Unternehmensporträt“, hilti.com, 09.05.2016)

Das Unternehmen Hilti weist das Gesundheitsmanagement innerhalb des Betriebes als soziale Verantwortung aus. Das Angebot für die Mitarbeiter befindet sich ständig im Ausbau, damit Krankheiten und gesundheitliche Probleme frühzeitig erkannt werden bzw. diese vorgebeugt werden können. Eine Fachärztin unterstützt und berät hinsichtlich einer Vorbeugung von arbeitsbedingten Erkrankungen und auch bei der Wiedereingliederung in den Betrieb nach einer Erkrankung. In den USA können Mitarbeiter

kostenlos an einer jährlichen Vorsorgeuntersuchung teilnehmen. (vgl. Hilti 2016, „Gesundheitsmanagement“, hilti.com, 09.05.2016)

Des Weiteren arbeitet Hilti ständig daran, die bereits existierende moderne Unternehmenskultur gemeinsam mit den Mitarbeitern weiter auszubauen. Dafür werden spezielle Workshops angeboten. Die Unternehmenskultur ist Mitarbeiter – und leistungsorientiert und die vier Unternehmenswerte Integrität, Teamarbeit, Mut und Engagement werden von allen Mitarbeitern getragen. (vgl. Hilti 2016, „Moderne Unternehmenskultur“, hilti.com, 09.05.2016)

Das Unternehmen betreibt einen offenen Dialog zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten, somit kann jedes Teammitglied an der Zielerreichung mitwirken. Ziele werden gemeinsam festgelegt und berufliche Weiterbildungsperspektiven angeboten. (vgl. Hilti 2016, „Mitarbeitergewinnung und Qualifizierung“, hilti.com, 09.05.2016)

Hilti versteht die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in der Gestaltung der flexiblen Arbeitszeiten. Arbeitszeitmodelle wie Teilzeit und Homeoffice werden angeboten. Weiterhin verfügt das Unternehmen an bestimmten Standorten über Kindertagesstätten für die Kinderbetreuung von Mitarbeitern. (vgl. Hilti 2016, „Vereinbarkeit vom Beruf und Privatleben“, hilti.com, 09.05.2016)

Es sollte festgehalten werden, dass auch das Unternehmen Hilti ein erwähnenswertes betriebliches Gesundheitsmanagement betreibt. Die Vorbeugung von Krankheiten sowie die Wiedereingliederung nach einer Krankheit stellen geeignete Präventionsmaßnahmen dar. Wie in Kapitel 4.1 bereits erwähnt, beugt eine gute Organisationskultur psychischen Fehlbelastungen wie dem Burnout Syndrom vor. Hilti verfügt über eine moderne Unternehmenskultur, welche mit ihren Mitarbeitern vereinbar ist. Der Teamgeist wird durch gemeinsam festgesetzte Ziele verstärkt. Das Unternehmen verfügt weiterhin über moderne Arbeitszeitstrukturen wie Teilzeitbeschäftigungen. Wie in Kapitel 4.4 erläutert, stellt dies ebenfalls eine geeignete Präventionsmaßnahme dar und bietet den Mitarbeitern einen größeren Umfang von Freizeit.

4.5 Entstehung von Stress in der Freizeit

„Die Länge des Tages ist unverändert geblieben, die Arbeitszeit deutlich geringer und die freie Zeit immer kostbarer geworden.“ (Opaschowski, 2006, S. 244) So beschreibt Opaschowski das heutige Freizeitempfinden. Die Arbeitszeit hat sich im Vergleich zu den vorherigen Jahrhunderten deutlich verringert und somit ist die Freizeit zu einem kostbaren Gut geworden. Doch häufig kann auch Stress in der Freizeit, verbunden mit Belastungen am Arbeitsplatz, zu Depressionen und dem Burnout Syndrom führen.

Besonders Familien mit Kindern unter 14 Jahren sind von dieser Situation betroffen. Das lange Warten in Freizeitsituationen fördert das Stressempfinden. Nach der Arbeit

haben knapp 74 % der Zielgruppe das Bedürfnis nach Ruhe, sie werden aber ständig von anderen gestört. Bei Alleinlebenden liegt die Störung durch andere bei 51 %. (vgl. Opaschowski, 2006, S. 245)

Weiterhin wird das Freizeitverhalten durch private Einladungen, die immer mehr als Pflicht angesehen werden, beeinflusst. Diesen Besuchen wird oftmals trotzdem nachgegangen, obwohl der Mensch sich dabei nicht wohlfühlt und gerne ohne Angabe von Gründen absagen würde. Denn erst dann beginnt „die Freiheit in der Freizeit.“ (vgl. Opaschowski, 2006, S. 245) Zunehmend fühlen sich viele Bürger auch von Lärm bei Sportveranstaltungen, Konzerten und Diskotheken belastigt. Dies hat nicht nur eine Steigerung der Stresshormone zur Folge, sondern Einschränkungen im Hörvermögen können ebenfalls mit einhergehen. (vgl. Opaschowski, 2006, S. 245) Allerdings kann jeder Dritte es nicht lange ertragen, nach der Arbeit mit sich alleine zu sein. weswegen das Individuum wieder damit anfängt, sich nach etwas zu sehnen, worauf es eigentlich keine Lust hat. (vgl. Opaschowski, 2006, S. 246)

Dauerhafte Leistungsanforderungen und Klassenarbeiten erzeugen Schulstress. Termindruck und nervliche Arbeitsüberlastungen erzeugen Stresssituationen die im schlimmsten Fall zum Burnout Syndrom führen können. (vgl. Opaschowski, 2006, S. 246) „Beim Freizeitstress handelt es sich um die Anhäufung vergleichsweise kleiner physischer und psychischer Belastungen, die sich ständig wiederholen und auf Dauer Stress verursachen.“ (Opaschowski, 2006, S. 246) Damit sind Freizeitaktivitäten gemeint, die nicht nur einmal, sondern dauerhaft ausgeführt werden. Durch die ständige Aussetzung dieser Aktivitäten oder gesellschaftlichen Kontakten, die Stress erzeugen, entstehen körperliche und seelische Belastungen. Setzt sich der menschliche Körper diesen Belastungen dauerhaft aus, entsteht Stress.

Sogenannter „täglicher Kleinärger“ ist laut der Stressforschung gefährlicher als große Schicksalsschläge. Tägliche Langeweile, ständige Spannungen in der Familie oder im Freundeskreis, chronischer Rollendruck im Freundeskreis, das Gefühl der Zeitnot sowie Anforderung und Überforderung (u.v.m.) sind laut dem amerikanischen Psychologen Richard S. Lazarus Indikatoren, die Dauerstress erzeugen. Dauerbelastungen stellen einen bedrohlichen Übergang vom Berufsstress in den Freizeitstress dar, welche gefährliche Erscheinungen wie das Burnout Syndrom mit sich führen können. (vgl. Lazarus, 1982, S. 46-49)

Als zentrale Aussage dieses Kapitels sollte konstatiert werden, dass die Erzeugung des dauerhaften Stresses in der Freizeit als ein ernst zu nehmendes Problem anzusehen ist. Wer dem Dauerstress nicht entgegenwirkt, wird früher oder später an Depressionen oder im schlimmsten Fall am Burnout Syndrom erkranken. Die Freizeit sollte Freizeit bleiben und nicht durch das übermütige Ausführen von Aktivitäten wieder zur Arbeitszeit gemacht werden. Die Verfasserin vertritt den Standpunkt, dass es sicherlich von Vorteil ist, bei der Vermeidung von Dauerstress erst einmal beim Individuum selbst anzusetzen. Denn die dauerhaften Belastungen werden nicht von außen hin auferlegt, sondern von dem Individuum selbst.

4.6 Auswirkungen auf das Sozialleben des Betroffenen

Dass das Burnout Syndrom nicht nur Folgen am Arbeitsplatz aufweist, sondern auch Auswirkungen auf das Sozialleben eines Betroffenen haben kann, wurde im Laufe der Arbeit schon mehrfach angedeutet. Insbesondere bei Ärzten und dem Krankenhauspersonal führen zu hohe Arbeitsbelastungen zu weniger Arbeitszufriedenheit und Motivation. (vgl. Fritzsche, Geigges, Richter, Wirsching, 2015, S. 340-341)

Mehr als die Hälfte der Ärzte (59 %) fühlt sich von der Arbeit ausgelaugt, 58 % beschreiben sich am Ende eines Arbeitstages als erschöpft. Weiterhin klagen 59 % über Schlafstörungen und 69 % geben an, dass die Überbelastung Auswirkungen auf ihr Privatleben habe. Durch den Rückzug aus dem Freundes – und Bekanntenkreis wird ein wichtiger Faktor für die Regeneration und Prävention des Burnout Syndroms aufgegeben. (vgl. Fritzsche, Geigges, Richter, Wirsching, 2015, S. 340-341)

Des Weiteren wird die Motivation und Leistungsfähigkeit auch durch die persönliche Befriedigung am Arbeitsplatz beeinflusst. Vom dritten bis achten Berufsjahr trat bei fast der Hälfte (43,4 %) eine verminderte Motivation auf. (vgl. Fritzsche, Geigges, Richter, Wirsching, 2015, S. 340-341)

Die Auswirkungen der Überbelastung am Arbeitsplatz betreffen ebenso das Familienleben der Betroffenen. Die Zahl ist insbesondere bei dem Krankenhauspersonal hoch. Von den chirurgisch tätigen Ärzten gaben 72 % an, dass sie nach der Arbeit zu müde sind, um etwas mit ihren Kindern zu unternehmen. Persönliche Interessen werden stark vernachlässigt, denn knapp 80 % sind nach der Arbeit zu erschöpft, um sich diesen zuzuwenden. (vgl. Fritzsche, Geigges, Richter, Wirsching, 2015, S. 340-341)

Doch die Auswirkungen auf das Sozialleben liegen nicht nur bei überlasteten Ärzten und Krankenhauspersonal vor. Wie bereits in Kapitel 2.3 erwähnt, können selbst Ehen ausbrennen. Freudenbergler führt in diesem Kontext das Beispiel eines Ehepaares an. Nach außen hin gaben die Eheleute das perfekte Paar ab und verteilten sich gegenseitig Zärtlichkeiten. Sie arbeiteten viel in ihrem eigenen Geschäft, sind kaum noch Freizeitaktivitäten nachgegangen und vernachlässigten ihre Freunde sowie eigene Interessen. Doch für ihre Mitmenschen hielten sie das Bild des perfekten Paares aufrecht und tauschten Zärtlichkeiten aus, obwohl beide unzufrieden waren. Philip entwickelte ein Alkoholproblem, Doris fühlte sich einsam und ihr Gewicht stieg. Letztendlich verließ sie ihn für einen anderen Mann. Die Empörung der Außenwelt war groß. Freudenbergler schlussfolgerte, dass die Ehe nach einem unrealistischen Muster gestaltet war. Die in der Vergangenheit existenten Interessen und Ziele beider Ehepartner wurden nicht gepflegt. Über Probleme wurde nicht gesprochen und die eigene Meinung nie geäußert, somit entstand auch niemals Streit. Folglich war die Ehe ausgebrannt und dies äußerte sich durch Doris Flucht zu einem anderen Mann. (vgl. Freudenbergler, 1980, S. 41-44)

Die Auswirkungen auf das Sozialleben des Betroffenen lassen sich zusammenfassend darstellen. Die Betroffenen leiden unter Schlafstörungen und vernachlässigen Familie, Freunde und Bekannte. Vor allem Ärzte und das Krankenhauspersonal leiden unter einer verminderten Arbeitsmotivation. Nach der Arbeit sind sie zu erschöpft um sich ihren Kindern oder eigenen Interessen zu widmen. Weiterhin kann auch eine Ehe ausbrennen und somit Folgen für das Sozialleben hervorrufen, wenn diese unrealistisch gestaltet und somit eine „Scheinwelt“ errichtet wird.

4.7 Präventionsmaßnahmen gegen Freizeitstress

Opaschowski führt einige konkrete Empfehlungen an, wie dem Freizeitstress präventiv entgegengewirkt werden kann. Er betont aber, dass diese Empfehlungen nur als Beispiel anzusehen sind. Der Freizeitstress wird vom Individuum selbst gemacht, daher kann auch nur das Individuum selbst etwas dagegen tun. Das Gefühl „eigentlich etwas tun zu müssen“ sollte versucht werden abzubauen. (vgl. Opaschowski, 2006, S. 254-255)

Der Mensch sollte versuchen, sich gelegentlich aus dem Rollendruck zu befreien, denn es muss nicht immer alles zur gleichen Zeit stattfinden. Außerdem sollte auf den inneren Stressschutzschalter vertraut werden. In einem privaten Kalender sollten drei Zeiträume eingeteilt werden: Zeit für sich, Zeit mit anderen und Zeit für nichts. Die Zeit für nichts ist als eine Zeit anzusehen, die offen für alles ist. Aktivitäten, welche unter der Woche nicht ausgeführt werden konnten, sollten nicht auf das Wochenende geschoben werden. Weiterhin benötigt jeder Mensch seinen Freiraum, deswegen ist es nicht sinnvoll, Aktivitäten am Wochenende nur zusammen auszuüben. (vgl. Opaschowski, 2006, S. 254-255)

Opaschowski spricht von einem Ordnungsfaktor, welcher beispielsweise ein Sauna – Besuch oder ein kleiner Spaziergang sein kann. Somit wird der Ausstieg aus dem Stressalltag erleichtert. Das „Faulenzen“ wird ebenfalls als eine präventive Maßnahme zur Vorbeugung von Freizeitstress angesehen. Es dient dem Kräftesammeln, demnach verfolgt das Individuum ein Ziel. Es ist anders als das Totschlagen von Zeit und der Mensch sollte dabei kein schlechtes Gewissen haben. Entspannung und das Wiederfinden der eigenen Zeit, stellt die letzte Empfehlung dar. Der Mensch sollte die Beine hochlegen und die eigene Zeit versuchen zu genießen. (vgl. Opaschowski, 2006, S. 254-255)

Der Freizeitmarkt weist viele Angebote auf, daher entsteht beim Menschen ein Angebotsstress, welcher größer denn je ist. Das Individuum sollte sich demnach die Frage stellen, was für ihn wichtig ist und was nicht. Als Empfehlung führt der Freizeitwissenschaftler an, dass es ratsam sei, lieber etwas zu verpassen als ständig dabei zu sein. (vgl. Opaschowski, 2006, S. 254-255)

Weitere Präventivmaßnahmen liegen in der Freizeitmedizin. Freizeiterkrankungen wie der Tennisarm¹¹ oder der Surferknoten¹² sind sicherlich vielen Menschen bekannt, allerdings nehmen auch psychosomatische Erkrankungen wie Feiertagsdepressionen oder die Urlaubsmigräne zu. Durch die vermehrte Verfügung von Freizeit, werden neue präventive Aufgaben auf die Medizin zukommen. Opaschowski fordert daher eine präventiv – gesundheitsbezogene Freizeitberatung an Kindergärten, Schulen, Sportvereinen – und verbänden, Kurorten, Kliniken, Sanatorien, Kommunalverwaltungen und in den Medien. Diese Freizeitberatung sei einzustufen als eine Daseinsvorsorge für den Bürger. (vgl. Opaschowski, 2006, S. 267-268)

Zusammenfassend lassen sich einige präventiv wirkende Maßnahmen kennzeichnen. Der Mensch sollte versuchen, sich aus dem Rollendruck zu befreien und einen eigenen Zeitplan zu erstellen. Sauna-Besuche, Spaziergänge und „nichts tun“ wirken gegen Stresserscheinungen. Es ist ratsam, nicht allen Freizeitangeboten nachzugehen, sondern nur denen, die dem Menschen persönlich als wichtig erscheinen. Auf die Medizin werden in der Zukunft präventive Aufgaben in der Bekämpfung gegen Freizeiterkrankungen wie dem Tennisarm oder der Feiertagsdepression zukommen. Erste Maßnahmen können gesundheitsbezogene Freizeitberatungen an öffentlichen Einrichtungen darstellen.

4.8 Wiedereingliederung nach dem Burnout Syndrom

Seit 2004 gilt eine gesetzliche Verpflichtung für alle Betriebe, Arbeitnehmer, welche länger als sechs Wochen im Jahr arbeitsunfähig waren, durch das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) wieder an ihrem Arbeitsplatz zu integrieren. Diese Maßnahme ist unabhängig von der Größe des Betriebes und ob die sechs Wochen Krankheit in einer Phase, oder in mehreren Episoden vollzogen worden sind. Da bei einem Burnout Syndrom auch längere Ausfallzeiten auftreten, ist diese gesetzliche Bestimmung bei Burnout Patienten von Relevanz. (vgl. Scharnhorst, 2012, S. 118-120)

Die Ziele des BEM betreffen individuelle sowie übergreifende Faktoren. Erstere haben eine Überwindung der Arbeitsunfähigkeit des Betroffenen durch eine Veränderung der Arbeitszeiten oder eine Neuverteilung von Arbeitsaufgaben zum Ziel. Weiterhin soll der wiederkehrenden Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt, der Arbeitsplatz des Erkrankten erhal-

¹¹ Durch Überlastung der Handgelenks – und Unterarmmuskulatur ausgelöste Entzündung der Sehnen des äußeren Ellenbogens. (vgl. Gumpert, 2016, dr-gumpert.de, 13.06.2016)

¹² Schleimbeutelentzündung im Knie, die durch häufiges Hinknien, bspw. auf dem Surfbrett, entstehen kann. (vgl. Krankheitenliste, 2016, krankheitenliste.com, 13.06.2016)

ten und eine Kündigung vermieden werden. Übergreifende Ziele sind langfristig angesetzt und gemeint damit ist eine Gesundheitsförderung sowie – erhaltung der Mitarbeiter. Chronifizierungen von Erkrankungen und Behinderungen sowie Krankheitsfolgen sollen vermieden werden. Weiterhin soll die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter dauerhaft gesichert und das BEM mit dem BGM verankert werden. (vgl. Scharnhorst, 2012, S. 118-120)

Das BEM kann unterschiedlich ablaufen, laut Scharnhorst sollten aber Faktoren wie der Ablauf des Verfahrens, Ernennung von Verantwortlichen für das Verfahren, Mitwirkungspflichten der Beschäftigten sowie der Datenschutz geregelt werden. Die Ergebnisse sollten kontrolliert und die einzelnen Fälle ausgewertet werden und eine Dokumentation der einzelnen Schritte stattfinden. In größeren Unternehmen sollte für das BEM ein Integrationsteam ernannt werden. Dieses besteht in der Regel aus Personalmanager, Betriebsrat, Schwerbehindertenvertretung (falls beim Betroffenen zutreffend), Vertreter der Unternehmensleitung, Betriebsärzten sowie einer Fachkraft für Arbeitssicherheit. Bei kleineren Unternehmen kann das BEM über externe Unternehmen erfolgen, da Burnout Fälle seltener auftreten und die Kosten für ein Integrations-team zu hoch wären. (vgl. Scharnhorst, 2012, S. 118-120)

Eine sinnvolle Maßnahme des BEM stellt die stufenweise Wiedereingliederung dar. Hier wird die Arbeitsmenge vorübergehend vermindert und die Arbeitsstunden am Tag können individuell festgelegt werden. Sollten die Arbeitsstunden trotzdem zu hoch sein, können diese weiter reduziert werden. Dem Betroffenen werden so die Ängste der Überforderung nach einem längeren Ausfall genommen. Ein weiterer Vorteil stellt die weitere Gehaltszahlung durch die Krankenkasse dar, wodurch der Aufwand für den Arbeitgeber gering gehalten wird. (vgl. Scharnhorst, 2012, S. 121)

Zusammenfassend sollte konstatiert werden, dass die Maßnahmen des BEM in Zusammenhang mit denen des BGM als Vorteil für den Arbeitgeber gesehen werden können. Anfallende Kosten werden von der Krankenkasse übernommen und Burnout Betroffene gehen dem Unternehmen nicht verloren.

5 Wissenschaftliche Arbeitung des Themas

5.1 Erkennung einer Burnout Gefährdung bei sich selbst

Das gesamte Kapitel fünf wird aufgrund der im Laufe der Abschlussarbeit gewonnenen Erkenntnisse erstellt. Kapitel 5.1 und 5.2 sollen dabei helfen, dass Burnout Syndrom bei sich selbst zu erkennen und vorzubeugen.

Burnout Betroffene besitzen oft eine verzehrte Selbstwahrnehmung, daher ist es schwierig, Anzeichen selbst zu erkennen. Viele wollen nicht wahrhaben, dass sie unter dem Syndrom leiden und versuchen die Symptome zu verbergen. Dies gelingt nicht immer, denn Freunde, Familie und Kollegen nehmen die Veränderungen des Betroffenen fast immer wahr. Daher sollte ein erster Schritt der Erkennung einer Gefährdung die Hinweise der engsten Bezugsgruppen sein.

Wenn ein Individuum auch nach dem Verlassen des Arbeitsplatzes nicht von der Arbeit abschalten kann und ständig an bevorstehende Termine, Aufgaben und Erledigungen denkt, dann sollte er aufmerksam werden. Denn bei einem vermehrten Auftritt dieser Symptome fehlt dem Mensch die Energie für den nächsten Arbeitstag und die typischen Erschöpfungssymptome treten auf. Verbindet er negative Gefühle mit dem Arbeitsplatz, sollte er sich umgehend Hilfe holen.

Reduziert sich das Engagement des Betroffenen aufgrund des zu hohen Arbeitseinsatzes, fällt es ihm schwer, jeden Morgen erneut den Arbeitsplatz aufzusuchen. Registriert ein Individuum dieses Gefühl bei sich selbst, ist es nützlich diesem Problem entgegenzuwirken. Denn wenn eigene Bedürfnisse zu lange unterdrückt werden, endet dies schließlich in einem Teufelskreis.

Emotionale Reaktionen und Schuldzuweisungen sind weitere Symptome des Burnout Syndroms. Diese Veränderungen im Wesen des Betroffenen sind nach außen meist besser erkennbar, daher sollte die Meinung von Familien, Freunden und Kollegen nicht vernachlässigt werden.

Ist ein Mensch oft niedergestimmt, antriebslos oder leidet unter Interessenverlust, liegt meist eine Depression vor. (vgl. Fritzsche, Geigges, Richter, Wirsching, 2015, S. 343 Abb. 30.3) Diese unterscheiden sich jedoch hinsichtlich einiger Symptome gegenüber dem Burnout Syndrom. Dennoch sind depressive Phasen Begleiterscheinungen des Ausbrennens. Vermindert ein Individuum stetig sein Selbstwertgefühl, leidet unter Wutausbrüchen und Gereiztheit, sollte es diesen Anzeichen selbst aufmerksam nachgehen. Unterlaufen weiterhin Flüchtigkeitsfehler und werden Termine vergessen, folgt darauf die Abnahme von Motivation und Kreativität. Bei diesen Symptomen sollte über

eine Auszeit vom Arbeitsplatz nachgedacht werden. Diese Phase sollte dann sinnvoll durch angepasste Regeneration genutzt werden.

Ziehen sich Familie, Freunde und Bekannte zunehmend von einem Menschen zurück, sollte dieser aufhorchen. Der Rückzug enger Bezugsgruppen geschieht meistens nur durch Desinteresse und Gleichgültigkeit, welche der Betroffene ihnen gegenüberbringt. Dies stellt ein deutliches Warnsignal dar, denn Bezugspersonen bieten in einer schweren Zeit unverzichtbaren Halt. Der Betroffene sollte sein eigenes Verhalten analysieren und offen und ehrlich über seine Probleme sprechen.

Im weiteren Verlauf können psychosomatische Reaktionen auftreten, die aber auch in den Anfangsphasen erscheinen. Essgewohnheiten ändern sich, die Betroffenen ernähren sich ungesünder und nehmen vermehrt Alkohol, Nikotin und im schlimmsten Fall auch Drogen zu sich. Von Selbstversuchen mit Schlaf – sowie Beruhigungsmitteln sollte abgeraten werden. Befindet sich ein Betroffener in dieser Phase ist es ratsam, schnellstmöglich einen geeigneten Arzt aufzusuchen.

Falls kein Arzt aufgesucht wird, können Selbstmordgedanken auftreten und ausgeführt werden. Dies ist die letzte Phase des Burnout Syndroms und hier sollte sich der Betroffene unbedingt externe Hilfe holen. Die Chance allein aus dem Teufelskreis herauszukommen, wird als gering angesehen.

Da Dauerstress in der Freizeit über einen längeren Zeitraum ebenfalls zu Depressionen und insbesondere dem Burnout Syndrom führen kann, sollten auch in diesem Bereich Empfehlungen genannt werden, welche einer frühzeitigen Erkennung dienen.

Private Einladungen werden immer mehr als Pflicht angesehen und trotz des Gefühls nicht daran teilnehmen zu wollen, nehmen viele diese Einladungen schlussendlich doch an. Menschen sollten in dieser Situation so handeln, wie sie es für richtig erachten und in erster Linie an sich selbst denken. Die eigenen Bedürfnisse des Individuums sollten demnach an erster Stelle stehen. Veranstaltungen mit einem hohen Lärmpegel verursachen bei ständigen Besuchen ebenfalls Stress und Einschränkungen im Hörvermögen. Eine rege Teilnahme an diesen Veranstaltungen könnte bei der Stressreduzierung sicherlich von Vorteil sein. Dauerstress ist als ein bedrohlicher Übergang vom Berufs - in den Freizeitstress anzusehen.

Um Probleme, Veränderungen und belastende Situationen bei sich selbst zu erkennen ist es erforderlich, dass ein Individuum sich selber gut kennt. Der Mensch sollte versuchen, seine eigenen Bedürfnisse und Wünsche nicht zu vernachlässigen und die eigene Bezugsgruppe weder gleichgültig noch desinteressiert zu behandeln. Freundeskreis, Familie und Kollegen stellen bei der Prävention des Burnout Syndroms eine nützliche Ressource dar. Werden zunehmend Nikotin, Koffein, Alkohol und Schlaf – sowie Beruhigungsmittel konsumiert, sollte zwingend externe Hilfe in Anspruch genommen werden. Diese Mittel besitzen Suchtpotential und tragen zu der Entwicklung einer Abhängigkeit, und damit zu einem neuen Problem bei.

5.2 Erarbeitung eines Selbstpräventionsplanes

Das folgende Kapitel enthält einen Selbstpräventionsplan, welcher aus 15 Elementen besteht. Diese Elemente entlehnen sich den Auffassungen der gesamten Arbeit und nehmen insbesondere Einfluss auf die in Kapitel 5.1 genannten Hilfeleistungen zur Erkennung eines Burnout Syndroms. Die einzelnen Elemente sollten als Maßnahme zur Vorbeugung angesehen werden. Folglich wird der Zusammenhang des Burnout Syndroms und der Freizeit verdeutlicht.

Abbildung 5: Burnout – Selbstpräventionsplan

1. Weisen Sie Familie/Freunde/Kollegen an, offen und ehrlich mit Ihnen zu kommunizieren
2. Fragen Sie die Bezugsgruppen nach Veränderungen in Ihrem Wesen und Erscheinungsbild.
3. Lernen Sie nach der Arbeit abzuschalten. Tages – und Wochenpläne können bei der Zeiteinteilung behilflich sein.
4. Sparen Sie Ihre Energie für den nächsten Arbeitstag. Übermäßiger Sport und Extremsportarten sollten vermieden werden.
5. Nutzen Sie Entspannungstechniken für Ihre Beruhigung. Sportarten wie längere Spaziergänge, Radtouren und Wanderungen stellen nützliche Entspannungshilfen dar und helfen dabei, vom Arbeitsalltag abzuschalten.
6. Machen Sie sich bewusst, warum Sie Ihren Job gewählt haben und entscheiden Sie für sich, ob dies Ihr Traumberuf ist oder ob Sie nur in die Sparte hereingerutscht sind. Treffen Sie entsprechende Maßnahmen.
7. Steigern Sie Ihr Selbstwertgefühl und lernen Sie sich selbst zu lieben.
8. Versuchen Sie Ihre Gefühlswelt zu entlasten. Stellen Sie innermenschliche Beziehungen zu anderen Individuen klar.
9. Reichen Sie Urlaub ein und gönnen Sie sich eine kurze Auszeit. Unternehmen Sie in dieser Zeit nur das, worauf Sie Lust haben.
10. Gehen Sie tief in sich. Verdeutlichen Sie sich selbst die Bedeutung von Familie/Freunden/Kollegen.
11. Nehmen Sie Mahlzeiten an festen Zeiten ein und ernähren Sie sich ausgewogen und gesund.
12. Verzichten Sie auf den übermäßigen Konsum von Nikotin, Coffein und Alkohol.
13. Lehnen Sie Einladungen ab, wenn Sie nicht das Bedürfnis nach einer Teilnahme verspüren. Nutzen Sie die Zeit stattdessen für Dinge die Ihnen gut tun.

14. Meiden Sie Veranstaltungen mit hohem Lärmpegel, dies erzeugt nur unnötigen Stress.
15. Bleiben Sie positiv und freuen Sie sich auf Ihre Zukunft.

Hinzugefügt werden sollte eine kurze Erklärung dieser 15 Elemente, damit die Verständlichkeit gewährleistet werden kann. Die ersten beiden Elemente beziehen sich auf die engeren Bezugsgruppen der Individuen. Freunde, Familie und Kollegen sind meistens die ersten Beobachter, welche Veränderungen im Wesen und Verhalten der Personen bemerken. Eine ehrliche Kommunikationsbasis sollte angestrebt werden. So kann dem Betroffenen geholfen und weitere Erscheinungen des Burnouts vermieden werden.

Leitsatz drei und vier dienen der Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit. Diese kann sinnvoll durch das Erstellen von Tages – und Wochenplänen erfolgen, in denen Arbeit und Freizeit streng voneinander getrennt werden. Von übermäßiger Verausgabung bei Sportaktivitäten und Extremsportarten sollte abgesehen werden. Der kommende Arbeitstag fordert viel Energie, welche nicht erzeugt werden kann, wenn am Vortag ein Großteil der Energiereserven aufgebraucht wurde. Das Element fünf steht in Verbindung mit Maßnahme vier und dient auch der Einsparung von wichtigen Kräften für den nächsten Arbeitstag. Es sollten stattdessen Sportarten und Entspannungstechniken gewählt werden, die beruhigen und den Menschen gesund halten. Dies können längere Spaziergänge, Wanderungen oder auch Radtouren sein.

Der Leitsatz sechs wurde gewählt, da eine Abhängigkeit zwischen Traumberuf und dem Burnout Syndrom besteht. Arbeitnehmer, welche sich ihren Job selbst ausgesucht haben oder ihren Traumberuf ausüben, brennen häufiger aus. Dies liegt oft an den zu hohen Zielen und dem Überengagement der Personen. Oft kann eine Kündigung verbunden mit einer Neuorientierung als sinnvoll erachtet werden.

Die siebte Präventionsmaßnahme betrifft das Selbstwertgefühl der Person und die Anerkennung von Mitmenschen. Denn nur wer sich selbst liebt und anerkennt, kann von anderen geliebt werden und erfährt Anerkennung.

Element acht soll Belastungen durch Beziehungskonflikte auflösen, denn oftmals wird die Gefühlswelt des Individuums durch ungeklärte Konflikte unnötig belastet. Hierzu sollten Gefühle unmissverständlich ausgedrückt und die Beziehung zueinander verdeutlicht werden.

Leitsatz neun wurde gewählt, da in vielen Fällen eine kurzzeitige Auszeit der Erholung und Regeneration dienen kann. Diese muss allerdings richtig genutzt werden und es sollte ein klarer Schnitt zwischen Arbeit und Erholung erfolgen. In dieser Zeit ist dem Individuum geraten, nur das tun, wozu es Lust verspürt und was ihm gut tut.

Da sich Burnout Betroffene oftmals von Familie, Freunden und Kollegen abwenden, soll die Präventionsmaßnahme zehn dabei helfen, sich der Bedeutung von den eige-

nen Bezugsgruppen bewusst zu werden. Die Bezugsgruppen stellen eine relevante Stütze bei der Burnout Prävention dar. Wenn keine Pflege sozialer Kontakte erfolgt, fällt diese Stütze weg und Betroffene sind auf sich alleine gestellt. Es gilt also dies zu vermeiden und somit dem Burnout Syndrom vorzubeugen.

Element elf und zwölf beziehen sich auf Ernährung und Suchtmittel, denn oft treten veränderte Essgewohnheiten und der Missbrauch von Suchtmitteln wie Nikotin, Koffein, Alkohol und Schlaf– sowie Beruhigungsmitteln auf. Es ist wichtig, dass das Individuum ein regelmäßiges Essverhalten entwickelt, denn so können zudem Energiereserven entstehen. Von übermäßigen Alkohol-, Nikotin– und Koffeinkonsum ist abzuraten, da eine Suchtgefahr bei Betroffenen nicht auszuschließen ist.

Die Leitsätze 13 und 14 sollen dem Dauerstress vorbeugen, welcher allein durch das Freizeitverhalten entstehen kann. Da die Freizeit eine frei zu verfügende Zeit des Menschen ist, sollte dieser auch frei sein, um das zu tun, was er möchte und sich nicht ständig mit dem beschäftigen, was durch andere auferlegt wird. Private Einladungen werden oftmals als Pflichtveranstaltung angesehen. Wenn ein Individuum nicht die Laune nach einer Teilnahme verspürt, sollte eine Absage erfolgen. Die gewonnene Zeit kann für Dinge genutzt werden, die dem Individuum gut tun. Veranstaltungen mit hohem Lärmpegel sollten gemieden werden, dies schont nicht nur die Stressresistenz sondern auch das Gehör.

Der Selbstpräventionsplan schließt mit einem positiven Satz ab und enthält bewusst Schlüsselwörter wie „positiv“ und „Zukunft“. Damit sollen im Kopf des Menschen Parteien beeinflusst und angeregt werden, welche positive Gefühle mit dem Gedanken an die Zukunft verbinden. Nicht zu vernachlässigen ist die eigentliche Bedeutung des Satzes.

5.3 Erkennung einer Gefährdung der Mitarbeiter

Anhand der in der Arbeit gewonnenen Erkenntnisse lässt sich konstatieren, dass ein Burnout Syndrom fast immer durch ein Zusammenspiel von privatem und beruflichem Stress entsteht. Dies kann mitunter auch Stress in der Freizeit beinhalten. Fortlaufend sollen Faktoren genannt werden, die der Erkennung einer Gefährdung von Mitarbeitern dienen und für Unternehmen von Relevanz sein können. Die Warnhinweise beziehen sich auf die Ausführungen von Kapitel 4.1 und 4.2.

Ist ein Arbeitsteam geprägt von Konflikten, beeinflusst dies nicht nur das Arbeitsklima sondern ebenso die Arbeitsweise und Entscheidungsfindung. Ein Team mit viel Konfliktpotenzial sowie einem schlechten Arbeitsklima, kann weniger hohe Leistungen und Kreativität erzeugen. Nimmt die Leistung einzelner Mitarbeiter stetig ab und werden Auseinandersetzungen zwischen Arbeitnehmern wahrgenommen, sollten erste Maßnahmen der Prävention ergriffen werden. Wichtig ist eine Handlung bei den aufgeführ-

ten Hinweisen, ansonsten können ernste wirtschaftliche Probleme für das Unternehmen auftreten.

Sind Normen und Werte eines Unternehmens veraltet oder können sich Mitarbeiter nicht mit diesen identifizieren, besteht eine Gesundheitsgefährdung für die Angestellten. Das Leitbild eines Unternehmens sollte an moderne Standards angepasst werden, damit ein Großteil der Mitarbeiter damit übereinstimmen kann. Aktuelle Themen und Diskussionen der Wirtschaft sollten dabei berücksichtigt werden. Eine schlechte Organisationskultur beeinflusst nicht nur die Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, sondern auch das Engagement und die Qualität der Arbeit. Handlungsbedarf besteht, wenn einst engagierte Mitarbeiter zunehmend weniger engagiert arbeiten und sich die Qualität der Arbeit zu früheren Ergebnissen negativ verschlechtert hat.

Nicht nur bei Mitarbeitern des Unternehmens, sondern auch bei Führungskräften lässt ein Erkennen und Handeln bei ersten Anzeichen schlimmeres vermeiden. Im Hinblick auf die Führungskräfte sind die zuarbeitenden Mitarbeiter sowie die Geschäftsleitung um besondere Aufmerksamkeit gebeten.

Die Führungskräfte stehen zwischen Mitarbeitern und der Geschäftsführung in einem Unternehmen und müssen den Ansprüchen beider Parteien gerecht werden. Nicht selten können hier Konflikte entstehen, die wiederum Stress verursachen. Besondere Achtsamkeit der zuarbeitenden Mitarbeiter sowie der Geschäftsführung ist gefordert, damit der Stresszustand keine überhandnimmt. Gespräche der drei Parteien untereinander sowie Maßnahmen zur Stressreduzierung, könnten einer weiteren Stressproduktion entgegenwirken.

Führungskräfte sind oftmals nicht Teil des Teams und stellen eine Einzelposition im Unternehmen dar. Somit kann kein ehrliches Feedback von den Mitarbeitern gegeben werden und Nähe und Distanz zwischen dem Team und der Führungskraft ist nicht vorhanden. Die Grundlagen der Entscheidungsfindung basieren jedoch auf diesen Faktoren. Wenn diese nicht bestehen, entsteht Stress bei der Entscheidungstreffung. Gravierende Folgen können das Burnout Syndrom einer Führungskraft, eine schlechte Mitarbeiterführung sowie eine verminderte Arbeitsproduktivität sein. Damit dies nicht geschieht, sollte die Überlastung der Führungspositionen erkannt und dieser entgegengewirkt werden.

Aufmerksam sollten Führungskräfte und Kollegen werden, wenn es im Privatleben eines Mitarbeiters zu einer größeren Krise kommt. Diese kann durch den Tod eines Familienmitglieds, einer Scheidung aber auch durch die bevorstehende Hochzeit ausgelöst werden, wie bereits in Kapitel 2.4 erwähnt worden ist. Durch ein Zusammenspiel der vorherigen Symptome und dieser Krise, kann das Burnout Syndrom ausbrechen.

Weitere Risikofaktoren, welche das Burnout Syndrom begünstigen können, sind wechselnde Arbeitszeiten, befristete Arbeitsverträge und eine zu geringe Wertschätzung für

die erbrachte Leistung. Eine Erkennung aller genannten Faktoren ist der erste Schritt, damit diesen auch geeignet vorgebeugt werden kann.

5.4 Erarbeitung eines Präventionsplanes für Unternehmen

Dieses Kapitel enthält einen Präventionsplan, welcher speziell an die Geschäftsführung von Unternehmen gerichtet ist. Der Plan enthält 15 Maßnahmen, auf die sich die Unternehmen bei der Prävention ihrer Mitarbeiter beziehen sollten. Die Präventionsmaßnahmen stehen in Zusammenhang mit Kapitel 5.3 sowie mit denen in Kapitel vier gewonnenen Erkenntnissen.

Abbildung 6: Präventionsplan für Unternehmen

1. Machen Sie das Thema Burnout in Ihrem Unternehmen öffentlich. Verdeutlichen Sie Ihren Mitarbeitern, dass ein Burnout Syndrom kein Tabu Thema ist und vertreten Sie diesen Standpunkt ebenso.
2. Ist Ihnen in der letzten Zeit eine Veränderung bei einem oder mehreren Ihrer Mitarbeiter aufgefallen (in Bezug auf Leistung, Verhalten und Körper)? Falls ja, berufen Sie ein Mitarbeitergespräch unter vier Augen ein (eventuell unter einem anderen Vorwand).
3. Versuchen Sie eine Vertrauensbasis innerhalb dieses Gesprächs aufzubauen. Vermutlich klappt dies nicht auf Anhieb.
4. Falls sich der Mitarbeiter in dem Gespräch nicht geöffnet hat, geben Sie nicht auf. Setzen Sie ihn aber auf keinen Fall unter Druck. Geben Sie ihm etwas Zeit, behalten Sie sein Verhalten im Auge und fragen Sie zwei bis drei Tage später nochmals nach.
5. Wiederholen Sie den Vorgang so lange, bis sich der Mitarbeiter Ihnen öffnet. Dies wird sehr wahrscheinlich früher oder später geschehen.

6.A. Bei Konflikten innerhalb des Teams: Berufen Sie eine Teamsitzung ein und klären Sie den Ursprung des Konfliktes. Kommen Sie alleine nicht weiter, fordern Sie Unterstützung durch einen Mediatoren an. Lassen sich die Konflikte auch mit externer Hilfe nicht lösen, können neue Teamzusammenstellungen hilfreich sein.

6.B. Ihr Mitarbeiter kann sich nicht mit den Normen und Werten des Unternehmens identifizieren: Berufen Sie eine anonyme Mitarbeiterabstimmung zu den aktuellen Normen und Werten des Unternehmens in schriftlicher Form ein. Ist eine Mehrzahl der

Mitarbeiter der gleichen Meinung, versuchen Sie das Leitbild des Unternehmens moderner zu gestalten. Achtung: Dies ist ein langfristiger Prozess, doch zeigt bei den Mitarbeitern vermutlich nach kurzer Zeit Wirkung.

6.C. Eine Führungskraft wird den Interessen der zuarbeitenden Mitarbeiter und der Geschäftsführung nicht gerecht: Berufen Sie einzelne Gespräche mit den Mitarbeitern ein und nehmen Sie die Interessen dieser wahr. Stimmen Sie diese mit Ihren eigenen Interessen ab, die Sie an die Führungskraft haben. Versuchen Sie die Interessen aufeinander abzustimmen. Präsentieren Sie der Führungskraft das neue Interessenbild und fragen Sie diese, ob es die zukünftige Arbeit erleichtern wird. Passen Sie das Bild gegebenenfalls an.

6.D. Die Führungskraft fühlt sich vom Team ausgeschlossen: Berufen Sie ein Gespräch mit allen Beteiligten ein und fordern Sie eine offene und ehrliche Gesprächsführung. Machen Sie als Geschäftsführung dem Team und der Führungskraft deutlich, dass Nähe und Distanz innerhalb des Teams nicht nur den Teamgeist fördert, sondern die Entscheidungstreffung der Führungskraft erheblich erleichtert.

6.E. Der Mitarbeiter leidet unter den ständig wechselnden Arbeitszeiten: Führen Sie speziell für seine Position unter Diskretion feste Arbeitszeiten mit Gleitzeit ein. Tritt dieses Problem des Öfteren bei Mitarbeitern auf, führen Sie im ganzen Unternehmen diese Methodik ein.

6.F. Der Mitarbeiter leidet unter dem befristeten Vertrag: Schauen Sie sich den Mitarbeiter in Bezug auf seine Arbeitsweise, Qualifikation, Anerkennung der Kollegen und im Unternehmen sowie seiner erbrachten Leistungen einmal genauer an. Erstellen Sie eine Pro und Kontra Liste. Was spricht für eine Entfristung, was dagegen? Treten Sie mit Ihrer Entscheidung an den Mitarbeiter heran und erklären Sie ihm diese ausführlich.

6.G. Erbrachte Leistung und erhaltene Anerkennung stehen nicht in einem ausgewogenen Verhältnis: Fragen Sie den Mitarbeitern nach seinen Erwartungen. Verdeutlichen Sie ihm, dass Sie generell für jeden Vorschlag offen sind und nehmen Sie somit die Distanz aus dem Gespräch. Versuchen Sie, sofern es Ihnen möglich ist, die Vorschläge umzusetzen und achten Sie auch bei anderen Mitarbeitern auf eine gerechte Anerkennung der Leistung.

7. Bieten Sie in Ihrem Unternehmen Teambuildingmaßnahmen sowie Weiterbildungs – und Entwicklungsmaßnahmen für alle an.
8. Führen Sie das Betriebliche Gesundheitsmanagement ein (sofern dieses in Ihrem Unternehmen noch nicht existiert).
9. Im Zusammenhang mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement sollten Ruhe – sowie Entspannungsräume im Unternehmen eingerichtet werden.
10. Weiterhin sollten in diesem Zusammenhang eine Ernährungsberatung sowie Massagemöglichkeiten angeboten werden.

11. Nehmen Sie mit Ihrem Unternehmen an gemeinschaftlichen Sportaktivitäten teil (beispielsweise J.P. Morgan Lauf, Be2Run, Fußballspiele, andere Mannschaftssportarten, etc.)
12. Führen Sie eine externe Mitarbeiterberatung ein um den Menschen zu helfen, welche sich aus Scham oder Angst nicht trauen innerhalb des Unternehmens über ihre Probleme zu sprechen.
13. Stehen Sie selbst hinter all diesen Maßnahmen und vertreten Sie diese auch in der Öffentlichkeit. Sichern Sie so die gesundheitliche Grundversorgung all Ihrer Mitarbeiter.
14. Im Falle einer Erkrankung eines Mitarbeiters sollten Sie die Wiedereingliederung gewährleisten. Achtung: Der Arbeitgeber ist hierzu sogar gesetzlich verpflichtet (§84 Abs. 2 Sozialgesetzbuch IX).
15. Behalten Sie Ihre Mitarbeiter immer im Auge und fordern Sie sie dazu auf, gegenseitig auf sich Acht zu geben. Zeigen Sie weiterhin, dass Sie respektvoll und diskret mit Erkrankungen wie dem Burnout Syndrom umgehen können und nehmen Sie den Mitarbeitern so die Angst vor diesem Thema und der Krankheit.

Eine Erklärung dieser Elemente soll die Verständlichkeit verbessern:

Die erste Maßnahme soll signalisieren, dass die Geschäftsführung sich den Problemen der Mitarbeiter annimmt. Das Burnout Syndrom wird oftmals als Tabu Thema behandelt und vertuscht, erste Anzeichen werden nicht beachtet oder heruntergespielt. Doch dass das Ausbrennen schwerwiegende gesundheitliche Folgen haben und das Unternehmen wirtschaftlich schädigen kann, sollte hervorgehoben werden. Mit der Veröffentlichung des Themas innerhalb des Unternehmens wird den Mitarbeitern verdeutlicht, dass sich die Geschäftsleitung für die Gesundheit ihrer Arbeitnehmer einsetzt und bei einer Erkrankung keine beruflichen Einbußen drohen.

Element zwei spielt besonders in kleineren Unternehmen eine relevante Rolle, denn dort ist eine Übersichtlichkeit über die Angestellten vorhanden und deren Befinden einfacher zu beurteilen. Veränderungen des Engagements oder der Arbeitsleistung sollten bewusst wahrgenommen und behandelt werden. Aber auch bei größeren Unternehmen kann die Problematik durch anonyme Mitarbeiterbefragungen systematisch gelöst werden.

Wichtig ist es, dass in Gesprächen zwischen Mitarbeitern und Geschäftsführung eine Vertrauensbasis hergestellt werden kann. So kann der Mitarbeiter seinem Gegenüber Probleme anvertrauen und weiß, dass dieser verantwortungsbewusst und diskret damit umgeht. Die Maßnahmen drei bis fünf beziehen sich auf die Erstellung dieser Vertrauensbasis. In den meisten Fällen dauert es eine Zeit, bis das Gefühl von Vertrauen zwi-

schen Mitarbeiter und Geschäftsführung aufkommt. Jedoch sollte kein Mitarbeiter unter Druck gesetzt werden. Alternativ können auch Psychologen hinzugezogen werden.

Die Maßnahme sechs besteht aus mehreren Teilelementen, welche sich auf die verschiedenen Risikofaktoren innerhalb eines Unternehmens beziehen. Teilelement A bezieht sich auf Konflikte innerhalb des Teams. Um eine effiziente und qualitative Arbeitsleistung zu erwarten, müssen diese Konflikte gelöst werden. Bei Anpassungsschwierigkeiten mit den Normen und Werten eines Unternehmens sollte, wie Fallbeispiel B zeigt, über eine Veränderung dieser nachgedacht werden. Eine Veränderung des Leitbildes stellt allerdings einen langfristigen Prozess dar, der über alle Kommunikationskanäle abgestimmt werden muss. Doch bei Mitarbeitern zeigt die Veränderung schon nach kurzer Zeit Wirkung. Der Stress kann bei einer Identifizierung mit den neuen Normen und Werten abgebaut werden. Teilelement C beschreibt den Fall, dass eine Führungskraft den Interessen der Mitarbeiter und der Geschäftsführung nicht gerecht wird. Dies verursacht Stress und beeinflusst die Entscheidungsfindung. Hier könnte die Erstellung eines neuen gemeinschaftlichen Interessenbildes, mit welchem sich alle Parteien identifizieren können, helfen. Tritt Fall D ein und die Führungskraft fühlt sich von den zuarbeitenden Mitarbeitern ausgeschlossen, sollte eine offene und ehrliche Gesprächsführung mit dem gesamten Team inklusive Führungskraft einberufen werden. Die Wichtigkeit von Teamgeist und qualitativer Entscheidungsfindung sollten hier erläutert werden. Teilelement E beschreibt die Verursachung von Stress aufgrund ständig wechselnder Arbeitszeiten. Eine Präventionsmaßnahme könnte die Einführung von festen Arbeitszeiten mit Gleitzeit speziell für diese Position sein. Allerdings müsste dies diskret behandelt werden, damit sich andere Mitarbeiter nicht benachteiligt oder hintergangen fühlen. Falls dieses Problem jedoch bei mehreren Mitarbeitern auftritt, sollte über eine Änderung des Arbeitszeitenmodelles im ganzen Unternehmen nachgedacht werden. Hinzugefügt werden muss, dass eine ganzheitliche Veränderung des Arbeitszeitenmodelles nicht in allen Unternehmen funktionieren wird. Viele Unternehmen, insbesondere im produzierenden Gewerbe, sind auf Schichtarbeit angewiesen. In diesem Fall könnte über eine Einweisung auf eine andere Arbeitsstelle innerhalb des Unternehmens nachgedacht werden. Das Fallbeispiel F beschreibt die Stresssituation, dass ein Mitarbeiter unter seinem befristeten Vertrag leidet. Durch die existentiellen Ängste der befristeten Anstellung entsteht Stress und im schlimmsten Fall kann dies unter anderem zum Burnout Syndrom führen. Die Geschäftsführung sollte sich die erbrachten Leistungen des Mitarbeiters sowie sein Verhalten im Betrieb und zu Kollegen ansehen. Die Erstellung einer Pro und Kontra Liste, die Faktoren für und gegen eine Befristung enthalten soll, kann bei der Entscheidungsfindung helfen. Bei Teilelement G kann eine Gratifikationskrise auftreten (siehe auch Abbildung 2), wenn erbrachte Leistung und erhaltene Anerkennung nicht in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. Präventiv wirken könnte hier eine Erwartungsliste des Mitarbeiters. Diese Erwartungen sollten dann realistisch umgesetzt werden. Es könnte möglich sein, dass dies kein Einzelfall bleiben wird und daher sollte auch bei anderen Mitarbeitern die Anerkennung an die Leistung angepasst werden.

Die siebte Präventionsmaßnahme bezieht sich auf ein Angebot von Teambuildungsmaßnahmen sowie Weiterbildungs – und Entwicklungsmaßnahmen. Für den Zusammenhalt und die Entwicklung einer Arbeitsgruppe sind Teambuildungsmaßnahmen wichtig. Weiterbildungs – und Entwicklungsmaßnahmen steigern nicht nur das Unternehmensimage und die Attraktivität des Arbeitsplatzes, sondern zeigen Techniken auf, wie Betroffene besser mit Stresssituationen umgehen können.

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement stellt in einem Unternehmen eine wichtige Abteilung der psychosomatischen Gesundheitsversorgung dar. Die Präventionsmaßnahmen acht bis zehn beziehen sich auf diesen Unternehmenszweig. Die Einführung der Abteilung stellt den ersten wichtigen Schritt bei der Bekämpfung von psychischen Erkrankungen dar und zeigt den Mitarbeitern, dass der Geschäftsleitung die Gesundheit aller Unternehmensangehörigen am Herzen liegt. In diesem Zusammenhang sollten Entspannungs– und Ruheräume im Unternehmen eingerichtet werden, in denen sich Mitarbeiter in der Mittagspause ausruhen können. Auch eine Ernährungsberatung sollte eingeführt werden, damit die Wichtigkeit einer gesunden Ernährung unterstützt wird. Denn nicht selten äußert sich eine psychische Belastung an den Essgewohnheiten. Massageangebote unterstützen das Entspannungsprinzip des Unternehmens.

Präventionsmaßnahme elf beschreibt die gemeinschaftliche Teilnahme des Unternehmens an Sportaktivitäten. Geeignete Veranstaltungen könnten beispielsweise die Teilnahme am Frankfurter J.P. Morgan Lauf oder am Nürnberger Be2Run Lauf sein.

Externe Mitarbeiterberatungen sollten für Mitarbeiter eingeführt werden, die aus Scham oder Angst mit keiner Person des Unternehmens über ihre Probleme reden möchten. Bei externen Mitarbeiterberatungen wird ein speziell darauf ausgerichtetes Unternehmen beauftragt, sich bei Anfrage um die Probleme von Arbeitnehmern anderer Unternehmen zu kümmern. Dies geschieht über einen individuellen Account und bleibt anonym.

Präventionsmaßnahme 13 sollte in jedem Falle ausgeführt werden. Die Vertretung geeigneter Maßnahmen zur Burnout Prävention in der Öffentlichkeit, signalisiert den Mitarbeitern Anteilnahme und Engagement im Bereich Gesundheit. Weiterhin wirkt sich dies, langfristig betrachtet, positiv für das Unternehmen aus.

Erkrankt ein Mitarbeiter im Unternehmen trotz aller Gegenmaßnahmen am Burnout Syndrom, sollte eine Wiedereingliederung nach der Krankheit durch das Unternehmen gewährleistet werden. Kündigungen und Neubesetzungen verursachen mehr Kosten als eine kurzfristige Zwischenbesetzung oder Verteilung der Arbeitsaufgaben an Dritte.

Der Präventionsplan für Unternehmen schließt mit einem Appell an die Geschäftsführer, ihre Mitarbeiter immer im Blick zu behalten, ab. Dies sollte auch an die Arbeitnehmer publiziert werden, denn diese haben engere Bindungen zu ihren Kollegen. Werden Veränderungen im Verhalten wahrgenommen, ist ein Mitarbeiter oder Kollege bspw. nicht mehr so engagiert wie noch vor einigen Monaten, sollten entsprechende Maßnahmen zur Prävention eingeleitet werden. Diese können anhand dieses Planes an-

gewendet werden. Den Mitarbeitern wird ein respektvoller Umgang mit der Krankheit gezeigt.

Hinzuzufügen ist, dass die Teilelemente der Präventionsmaßnahme sechs alle einen unterschiedlichen Fall betreffen und daher kenntlich von den anderen Teilen des Präventionsplanes getrennt sind. Die Fallbeispiele gehören zwar zu dem Plan, sollen aber durch die Abgrenzung in ihrer Relevanz unterstrichen werden und aufzeigen, welche Indikatoren in einem Unternehmen zum Burnout Syndrom führen können. Es werden bestimmte Fallbeispiele behandelt, die allerdings nicht abschließend sind und individuell unterschiedlich auftreten können.

Laut Scharnhorst sei weiterhin eine ausgewogene Work – Life – Balance wichtig für eine Burnout Prävention. Es sollen Wege gefunden werden, damit sich Mitarbeiter im Privat – als auch im Arbeitsleben wohlfühlen können. (vgl. Scharnhorst, 2012, S. 157) Das Angebot eines Work – Life – Balance Seminars könnte in Form der externen Mitarbeiterberatung angeboten werden als auch in Form von Weiterbildung – und Entwicklungsmaßnahmen.

5.5 Relevanz in der Praxis

Das Burnout Syndrom ist aufgrund immer mehr Leidenden zu einem ernsten Thema der Gesellschaft geworden. Da die Ursachen hauptsächlich in der beruflichen Laufbahn der Betroffenen liegen, sollten die Unternehmen langfristig aktiv werden und die Bekämpfung und Prävention des Phänomens beginnen. Nicht zu vernachlässigen sind die privaten Probleme, welche im Zusammenspiel mit den beruflichen Problemen zu einem Burnout Syndrom führen können.

Dazu stellen Präventionspläne eine geeignete Basis dar. Allerdings sollten diese nicht ohne die nötigen Hintergrundinformationen angewendet werden. Unternehmen mit häufigen Krankheitsfällen, sollten der Ursache dieser auf den Grund gehen und sich intensiv mit den Problemen der Mitarbeiter auseinandersetzen.

Die erstellten Pläne dienen der Selbstprävention sowie der Vorbeugung von Unternehmen. Bei der Selbstprävention ist es wichtig, dass das Individuum in der Anwendung ehrlich zu sich selbst ist und einmal in sein Innerstes hineingeht. Hilfreich könnte hier eine gemeinsame Anwendung mit dem Partner oder einer engen Bezugsperson sein. Diese erkennen oftmals Signale und Symptome, welche der Betroffene selbst als Normalzustand identifiziert. Allerdings ersetzt der Selbstpräventionsplan keine Therapie, daher sollte bei akuten Fällen unbedingt therapeutische Hilfe in Anspruch genommen werden. Treten aber Zustände der Erschöpfung und Überforderung auf, stellt der Selbstpräventionsplan eine geeignete Hilfe dar. Pläne der Selbstvorbeugung sind weiterhin von Relevanz, da sich Betroffene selten externe Hilfe suchen und dem Ursprung des Problems selbst auf den Grund gehen wollen. Beachtet werden sollte, dass der

Selbstpräventionsplan keinesfalls als vollständig anzusehen ist. Maßnahmen können sich gegenseitig ausschließen und treffen nicht immer auf das Individuum zu.

Der Präventionsplan für Unternehmen richtet sich an die Unternehmensleitung und soll dieser dabei helfen, Probleme bei ihren Mitarbeitern zu erkennen, vorzubeugen und zu behandeln. Ziel ist es, das Bewusstsein für die gesundheitliche Grundversorgung der Mitarbeiter zu erhöhen und gleichermaßen Verantwortung für das gesamte Unternehmen zu übernehmen. Die Einführung von Präventionsmaßnahmen ist zwar mit Kosten verbunden, allerdings sind die Kosten der Krankheitsfälle aufgrund von Burnout höher, wie das Kapitel 4.3 aufzeigte. Unternehmen sollten nicht weiter die Augen vor diesem Phänomen verschließen, sondern aktiv werden und den Mitarbeitern zeigen, dass ihre Gesundheit dem Unternehmen wichtig ist. Gesunde Mitarbeiter arbeiten motivierter, leistungsorientierter und zufriedener. Diese These wird von vielen Autoren und insbesondere von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin vertreten. Der Präventionsplan für Unternehmen stellt daher eine geeignete Maßnahme zur Vorbeugung und Bekämpfung von Burnout Erkrankungen bei Mitarbeitern dar. Festzuhalten gilt, dass insbesondere die Fallbeispiele nicht vollständig sind und individuell unterschiedlich auftreten können. Weiterhin äußert sich jeder Burnout Fall anders und somit ist es den Unternehmen überlassen, je nach Unterschiedlichkeit des Falls, kleine Änderungen vorzunehmen.

Die Beispiele des Unternehmensplanes betreffen nur Belastungen am Arbeitsplatz und halten sich von privaten Problemen fern. Da sich das Burnout Syndrom häufig durch ein Zusammenspiel privater und beruflicher Belastungen äußert, könnte die Anwendung beider Pläne in vielen Fällen von Vorteil sein. Wichtig ist dabei, dass der Mitarbeiter nicht dazu verpflichtet wird, dem Unternehmen die Ergebnisse der Maßnahmen des Selbstpräventionsplanes mitzuteilen.

6 Schlussbetrachtungen

6.1 Zusammenfassung der Arbeit

„Burnout ist ein dauerhafter, negativer, arbeitsbezogener Seelenzustand ‘normaler’ Individuen. Er ist in erster Linie von Erschöpfung gekennzeichnet, begleitet von Unruhe und Anspannung (distress), einem Gefühl verringerter Effektivität, gesunkener Motivation und der Entwicklung dysfunktionaler Einstellungen und Verhaltensweisen bei der Arbeit. (Schaufeli, Erzmänn, 1998, S.36) Diese, auch vielerlei anerkannte Definition, beschreibt das Burnout Syndrom umfassend. Wie die Veränderungen der Arbeit – und Freizeitwelt das Leiden beeinflussen und wie dem vorgebeugt werden kann, wurde in den vergangenen Kapiteln ausführlich dargestellt. Das Einsetzen von Präventionsplänen, stellt bei der Vorbeugung und Bekämpfung eine geeignete Hilfe dar.

Stressfaktoren am Arbeitsplatz sind insbesondere das Arbeitsklima und die Organisationskultur, wenn diese negative Gefühle erzeugen. Können sich Mitarbeiter aufgrund der Normen und Werte nicht mit einem Unternehmen identifizieren, entstehen zusätzliche Stressbelastungen. Präventionsmaßnahmen können zielgerichtete Teambildungsmaßnahmen sowie eine Veränderung der Wertekultur eines Unternehmens darstellen. Führungskräfte stellen aufgrund ihrer Position und der damit verbundenen Verantwortung gegenüber dem Unternehmen und ihren Mitarbeitern, eine große Zielgruppe der Betroffenen dar. Durch die in der Abschlussarbeit entwickelten Präventionspläne ist es möglich, bei allen Mitarbeitern eines Unternehmens eine Entstehung des Burnouts vorzubeugen. Zu beachten ist, dass diese Pläne nicht die professionelle Hilfe ersetzen sollen. Manchmal sind die Symptome so ausgeprägt, dass zur erfolgreichen Behandlung Therapeuten benötigt werden.

In der Freizeit liegen Stressfaktoren in dem ständigen Warten, ungewollten Einladungen zu privaten Verabredungen und dem erhöhten Lärmpegel bei Großveranstaltungen. Laut Freizeitforschern sei täglicher Kleinärger für die Stresserzeugung schlimmer als ein Schicksalsschlag und erhöhe bei einem langfristigen Auftreten das Risiko eines Burnouts. (vgl. Lazarus, 1982, S. 46-49) Da nach dem Arbeitsstress der Freizeitstress folgt, tritt kein Entspannungszustand ein und es ist nur eine Frage der Zeit, bis gefährliche Erkrankungen wie das Burnout Syndrom auftreten. Psychosomatische Schäden nehmen aufgrund des vermehrten Freizeitstress zu. Entgegenwirken können Betroffene den Stressfaktoren durch Entspannungsmaßnahmen, Zeitmanagement sowie durch die Ablehnung von ungewollten Einladungen zu privaten Anlässen und die Meidung von Großveranstaltungen. Es gilt also festzuhalten, dass sich der Freizeitanteil in den vergangenen Jahren erhöht hat, ebenso allerdings auch die Freizeitangebote. Dadurch kommt es zu einem gefährlichen Übergang von Berufsstress in den Freizeitstress. Insbesondere der Selbstpräventionsplan soll dabei unterstützen, Stressfaktoren in der Freizeit weitestgehend zu vermeiden.

Die wirtschaftlichen Schäden, welche in Unternehmen aufgrund des Burnout Syndroms auftreten können, sind enorm. Burnout wird von vielen Geschäftsführern unbeachtet und Erkrankte werden als „maßlos überfordert“ sowie als „nicht belastbar“ dargestellt. Durch die hohen Kosten eines Burnout Falles für den Arbeitgeber, können mehrere dieser Ausfälle die Existenz des Unternehmens ernsthaft gefährden. Unternehmen müssen Verantwortung zeigen und sich der Bekämpfung des Burnouts widmen. Das Thema sollte offenkundig innerhalb des Unternehmens kommuniziert werden, sodass Mitarbeitern die Angst genommen wird und gleichzeitig eine Aufklärung erfolgen kann. Um diese Schritte vorzunehmen, dient insbesondere der entwickelte Präventionsplan für Unternehmen.

6.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Hinsichtlich der Forschungsfrage, inwieweit die Entstehung des Burnout Syndroms durch die heutige Arbeit – und Freizeitwelt beeinflusst wird und wie Betroffene und Unternehmen dem Burnout vorbeugen können, sollten die folgenden Aussagen festgehalten werden:

Festgestellt wurde, dass den Menschen durchaus mehr Freizeit zur Verfügung steht als in der Vergangenheit. Im 19. Jahrhundert lag die Arbeitszeit noch bei bis zu 90 Wochenstunden und ist seitdem stetig gesunken. Bereits 1955 wurde die Arbeitswoche mit 40 Stunden schrittweise eingeführt. (vgl. Immerfall, Wasner, 2012, S. 18-21) 1990 überholte erstmals die Freizeit die Arbeitszeit. Verbunden sind diese Veränderungen mit einem Wertewandel der Gesellschaft, denn zunehmend sind Freizeit und Freunde in den Vordergrund gerückt. (vgl. Opaschowski, 2006, S. 32-34) Das vermehrte Leiden an Burnout erklärt sich aus der seit 2010 existierenden Leistungsgesellschaft. Kennzeichnend hierfür ist, dass Leistung ebenso in der Freizeit erbracht wird, bspw. durch Leistungssport. Durch die fehlende Entspannung und die ständige Leistungsausschöpfung, auf der Arbeit und in der Freizeit, wird die Entstehung des Ausbrennens begünstigt.

Die gewonnenen Kenntnisse aus Kapitel 3.3 zeigen, dass es in der heutigen Zeit und wohl vermehrt in der Zukunft dazu kommen wird, dass vor allem leistungsorientierte Menschen in der arbeitsfreien Zeit beruflichen Verpflichtungen nachgehen werden. Durch den ständigen Zugriff auf arbeitsrelevante Daten könnte eine Grenze zwischen Arbeit und Freizeit verschwinden. Freizeit, die als Ablenkung und Erholung dient, könnte fehlinvestiert werden. Somit besteht die Gefahr, dass Erkrankungen an psychischen Leiden wie dem Burnout Syndrom zunehmen. Besonders gefährdet sind Charaktere, die bereits erste Anzeichen des Ausbrennens aufweisen.

Ein Burnout Syndrom entsteht oftmals durch eine Verbindung zwischen Belastungen am Arbeitsplatz und privaten Belastungen. Private Belastungen stehen mit der Freizeit

oder z.B. mit Beziehungskonflikten in Zusammenhang. Die zunehmende Zahl der Burnout Erkrankungen erfordert geeignete Präventionsmaßnahmen. Wer nicht handelt, gefährdet nicht nur seinen Arbeitsplatz und das Unternehmen, sondern insbesondere die eigene Gesundheit. Die Handlungsaufforderung betrifft Betroffene und Unternehmen gleichermaßen. Ein Betroffener hat verschiedene Möglichkeiten zur Prävention, die von der Selbstprävention bis hin zu therapeutischen Maßnahmen reichen. Maßgeblich ist die Schonung der eigenen Kraftreserven durch genügend Schlaf, gesunde Ernährung und sportlichen Aktivitäten. Eine Anleitung ohne therapeutische Begleitung stellt aufbauend auf die Forschungsfrage der Selbstpräventionsplan dar. Sollte der Leidende sich in einem fortgeschrittenen Stadium befinden, stellt der Präventionsplan keine geeignete Hilfestellung dar. In diesem Fall ist therapeutische Hilfe dringend zu empfehlen.

Präventionsmaßnahmen der Unternehmen setzen sich aus einem Mix von Verhaltens – und Verhältnisprävention zusammen. Ersteres bezieht sich auf den Mitarbeiter und dessen Verhalten, während sich letzteres an die Geschäftsführung richtet. Ziel der Verhältnisprävention ist die Veränderung der Arbeitsabläufe sowie organisatorischer Strukturen. (vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2008, S. 11) Veränderungen am Arbeitsplatz und Workshops, die eine Verhaltensveränderung der Mitarbeiter zum Ziel haben, stellen geeignete Maßnahmen der Unternehmensprävention dar. Weitere vorbeugende Maßnahmen sind die offene Kommunikation des Themas innerhalb des Unternehmens, Einführung von Gleitzeiten und Teilzeit, Feedbackgespräche und Gestaltungsspielräume. Um ein Puffer zwischen Belastung und Wohlbefinden herstellen zu können, sollten Ruhe – und Entspannungsecken im Unternehmen errichtet werden. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Wohlbefinden und Belastung beugt dem Burnout Syndrom vor. (vgl. Rittler, 2012, S. 2-3) Die Einleitung der Präventionsmaßnahmen erfordert eine Veränderung der Organisationskultur des Unternehmens.

6.3 Ausblick

Die Forschung im Bereich Burnout zeigt sich als ergiebig. Es existiert viel Fachliteratur zu diesem Thema und auch die Freizeitforschung verfügt über umfassende Literatur. Auf beiden Gebieten überschneiden sich die Meinungen weitestgehend, sodass widersprüchliche Aussagen selten zu finden sind. Und auch wenn viele Überschriften der Presseartikel lauten „Burnout? Das ist Quatsch“ sei die Glaubwürdigkeit dieser eher in Frage gestellt. Abgesehen von der fragwürdigen Qualität der Literatur, sollten die Empfehlungen auch mit Vorsicht genossen werden. Burnout Experten wie Freudemberger, Faust, Nagel, Petermann und auch Rittler liefern insgesamt ähnliche Erkenntnisse und unterscheiden sich hauptsächlich in der Komplexität der Ergebnisdarstellung.

Die Beantwortung der Forschungsfrage wirft allerdings weitere Fragen auf. Sind die Kosten für die Einführung von Präventionsmaßnahmen überhaupt tragbar? Veränderungen verursachen in den meisten Fällen wirtschaftliche Kosten für Unternehmen und können unterschätzt werden. Muss zwingend ein betriebliches Gesundheitsmanagement eingeführt werden, um Burnout vorzubeugen? Dies hängt sicherlich mit der Größe des Unternehmens zusammen und ist bei kleineren Unternehmen nicht erforderlich. Hier sollte über eine externe Beratungshilfe nachgedacht werden. Und welche Frage sich wahrscheinlich viele Unternehmen stellen: Wird ein unter Burnout erkrankter Mitarbeiter wieder arbeitsfähig werden? Diese Frage ist nicht ausreichend erforscht und eine Genesung verläuft individuell unterschiedlich. Jedoch sollten sich Unternehmen und auch Betroffene von dem Gedanken trennen, dass eine Genesung innerhalb weniger Wochen erfolgt. Die Beantwortung dieser weiterführenden Fragen wirft neue Forschungsperspektiven auf, kann aber nur geschehen, wenn Unternehmen den Schritt zur Prävention wagen. Langzeitstudien könnten dieses Vorhaben begleiten und untersuchen. Vorteile für die Mitarbeiter und für die Zufriedenheit derer, werden die Veränderungsprozesse sicherlich haben.

Die Literatur hat gezeigt, dass es durchaus Unternehmen gibt, welche sich als Vorreiter in der Burnout Prävention bezeichnen können. Doch es muss eine Handlung gegen dieses Leiden durch interne Veränderungen aller Unternehmen erfolgen. Die Gesellschaft hat sich zu einer Leistungsgesellschaft entwickelt, in welcher das Burnout stetig wächst. Fast kaum ein Unternehmen verfügt über Nichtbetroffene, daher sollte gehandelt werden. „Die veränderten Arbeitsbelastungen müssen gleichermaßen als wirtschaftliches Kosten und individuelles Gesundheitsproblem ernst genommen werden. Immerhin verursachen allein die Folgeerkrankungen psychischer Fehlbelastungen in der Arbeitswelt – abgesehen von den ausgelösten individuellen Leiden – nach Erhebungen der europäischen Kommission europaweit Kosten in Höhe von 20 Mrd. Euro.“ (Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2008, S. 6)

Literaturverzeichnis

ALBRECHT, Simone (2009): Burnout – der Weg danach. Saarbrücken: VDM Verlag

ALLMER, Henning; TOKARSKI, Walter; WALSCHEK, Reimund (2000): Bewegung, Spiel und Sport im Alter – ein Handbuch zur Planung und Organisation attraktiver Angebote, Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer

BERTELSMANN STIFTUNG (2016): Best Practice - Beispiele aus dem CRI 2013; URL:http://www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/system/flexpaper/rsmbstpublications/download_file/3230/3230_73.pdf (letzter Zugriff: 09.05.2016)

BROCKHAUS – ENZYKLOPÄDIE (1988), Band 7, 19. Aufl., Mannheim: F.A. Brockhaus GmbH

BURISCH, Matthias (2006): Das Burnout Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. New York, Berlin, Heidelberg: Springer Verlag

FAUST, Volker (2011): Das Burnout Syndrom und seine Folgen. Erschöpft – verbittert – ausgebrannt (Kurzfassung). URL: <http://www.psychosoziale-gesundheit.net/pdf/Int.1-Burnout-Syndrom.pdf>

FORSTHOFER, Klaus (2009): Burnout auf dem Vormarsch (Pressemitteilung). Burnout.net. URL: http://www.burnout.net/downloads/burnout_kosten_pressemeldung.pdf (letzter Zugriff: 29.04.2016)

FREUDENBERGER, Herbert; RICHELSON, Geraldine (1980): Ausgebrannt. Die Krise der Erfolgreichen – Gefahren erkennen und vermeiden: Kindler Verlag München

FRITZSCHE, Kurt; GEIGGES, Werner; RICHTER, Dietmar; WIRSCHING, Michael (2015): Psychosomatische Grundversorgung, 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag

GUMPERT (2016): Definition Tennisarm, dr-gumpert.de. URL: <https://www.dr-gumpert.de/html/tennisarm.html> (letzter Zugriff: 13.06.2016)

HILTI KUNSTSTOFFTECHNIK (2016): Gesundheitsmanagement, Moderne Unternehmenskultur, Mitarbeitergewinnung und Qualifizierung sowie Vereinbarkeit vom Beruf und Privatleben URL: <https://www.hilti.com/Unternehmen/unternehmerische-verantwortung/teammitglieder> (letzter Zugriff: 09.05.2016)

HILTI KUNSTSTOFFTECHNIK (2016): Unternehmensporträt URL: <https://www.hilti.com/unternehmensportraet> (letzter Zugriff: 09.05.2016)

IMMERFALL, Stefan; WASNER, Barbara (2012) Freizeit. Opladen, Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2008): Gute Mitarbeiterführung – psychische Fehlbelastung vermeiden. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW – Verlag für neue Wissenschaft GmbH. URL: https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/inqa-10-gute-mitarbeiterfuehrung.pdf?__blob=publicationFile (letzter Zugriff: 29.04.2016)

KNAPP, Thomas; BAER, Niklas; KISSLING, Dieter; LÜTHI, Andreas; SCHMID, Reinhard (2006): Mutmacher für Chefs und Angestellte. Olten: Verlag Textwerkstatt Knapp

KOCH, Axel; KÜHN, Stefan (2001): Ausgepowert? Hilfe bei Burnout, Stress, innerer Kündigung. Offenbach: GABAL Verlag GmbH

KÖNIG, Wolfgang (2009): Kleine Geschichte der Konsumgesellschaft. Konsum als Lebensform der Moderne. Stuttgart: Franz Steiner

KRANKHEITENLISTE (2016): Definition Surferknoten. URL: <http://www.krankheitenliste.com/schleimbeutelshyentzündung-bursitis-definition.html> (letzter Zugriff: 13.06.2016)

LAZARUS, Richard S. (1982): Der kleine Ärger, der krank macht. In: Psychologie heute 3

MASLACH, Christina; LEITER, Michael (2001): Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was sie dagegen tun können. Wien, New York: Springer Verlag

MÄSER, Othmar (2016): Psychosomatische Störungen. URL: http://www.psychiater-psychotherapie.com/?page_id=104&lang=de (letzter Zugriff: 03.04.2016)

NAGEL, Ulla; PETERMANN, Olaf (2012): Psychische Belastungen, Stress, Burnout? So erkennen Sie frühzeitig Gefährdungen für Ihre Mitarbeiter und beugen Erkrankungen erfolgreich vor. Heidelberg: Verlagsgruppe Hüthing Jehle Rehm GmbH

OPASCHOWSKI, Horst (2006): Einführung in die Freizeitwissenschaft, 4. Auflage, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

PAPMEHL, André; TRÜMMERS, Hans (2013): Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert, Wiesbaden: Springer Fachmedien

PERSONALWIRTSCHAFT (2016): Job-Enrichment

URL:<http://www.personalwirtschaft.de/produkte/hr-lexikon/eintrag/1585.html> (letzter Zugriff: 17.05.2016)

PHOENIX CONTACT (2016): Betriebliches Gesundheitsmanagement, Unsere Benefits

URL:https://www.phoenixcontact.com/online/portal/ch?1dmy&urile=wcm:path:/chde/web/corporate/career/subcategory_pages/life_and_operations/dc21716f-265a-4f89-ab50-55755aa97c8f (letzter Zugriff: 09.05.2016)

PHOENIX CONTACT (2016): Wer wir sind

URL:https://www.phoenixcontact.com/online/portal/de?1dmy&urile=wcm%3apath%3a/dede/web/corporate/company/subcategory_pages/Who_we_are/83fba522-d20b-4b82-a027-00e1b2501a2a (letzter Zugriff: 09.05.2016)

RITTLER, Cornelia (2012): Wie Unternehmen dem Burnout vorbeugen können. Publikation der inGenics AG. Ulm. URL: <https://www.ingenics.de/download.php?id=347> (letzter Zugriff: 19.04.2016)

SCHARNHORST, Julia (2012): Burnout. Präventionsstrategien und Handlungsoptionen für Unternehmen. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

SCHAUFELI, Wilmar; ENZMANN, Dirk (1998): The Burnout Companion to Study & Practice. London: Taylor & Francis.

SCHWEIFER-WINKLER, Brigitte (2013): Burnout in Unternehmen: Ursachenforschung, Folgen und Lösungsansätze. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH 2013

SIEBECKE, Dagmar (ohne Jahresangabe): Burnout in der modernen Arbeit. Technische Universität Dortmund. URL: <http://www.suchtvorbeugung-dortmund.de/fileadmin/suchtvorbeugung/downloads/AK-Suchtvorbeugung251110.pdf> (letzter Zugriff: 29.04.2016)

SIEGRIST, Johannes (1996): Adverse health effects of high-effort/low reward conditions. Journal of Occupational Health Psychology, 1

SIEGRIST, Johannes (2002): Effort – reward imbalance at work and health. In P. Perrewe & D. Ganster (Eds.) Research in occupational stress and well being, Volumen 2: Historical and current perspectives on stress and health. New York: JAI Elsevier

SPIEGEL ONLINE (2011): Massenleiden Burnout: Wie Firmen ihre Spitzenkräfte verbrennen URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/service/massenleiden-burnout-wie-firmen-ihre-spitzenkraefte-verbrennen-a-740853.html> (letzter Zugriff: 27.05.2016)

SPRINGER GABLER (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Arbeit URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/arbeit.html#definition> (letzter Zugriff: 17.05.2016)

STATISTA (2016): Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund des Burnout Syndroms nach Geschlecht in den Jahren von 2003 bis 2014 (AU-Tage je 1.000 Mitglieder) URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/446021/umfrage/arbeitsunfaehigkeitstage-aufgrund-des-burn-out-syndroms-nach-geschlecht/> (letzter Zugriff: 28.05.2016)

WELT DER BWL (2016): Opportunitätskosten URL: <http://www.welt-der-bwl.de/Opportunit%C3%A4tskosten> (letzter Zugriff: 17.05.2016)

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Frankfurt/Main, 15.06.2016

Angelina Grotmann

Ort, Datum

Vorname Nachname